
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Harald Eder

Outsourcing – Chance oder Risiko für Unternehmen

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Outsourcing – Chance oder Risiko für Unternehmen

Autor:
Herr Ing.

Harald Eder

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW10sGA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, Juli 2014

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2014

DIPLOMA THESIS

Outsourcing- chance or risk for companies

author:
Mr. eng.

Harald Eder

course of studies:
Economics for Engineers

seminar group:
KW10sGA-F

first examiner:
Prof. Dr. Ulla Meister

second examiner:
Prof. Dr. Holger Meister

submission:
Mittweida, July 2014

defence/ evaluation:
Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Eder, Harald:

Outsourcing – Chance oder Risiko für Unternehmen. - 2014. – S. 7, S. 69, S. 7.
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick der Outsourcing-Formen, der einzelnen Outsourcing-Prozess-Phasen und der Chancen und Risiken des Outsourcings geben. Das besondere Ziel dieser Arbeit ist es auch, die Rahmenbedingungen für ein Offshoring nach Indien zu erläutern und die Chancen / Risiken und Motive für selbiges aufzuzählen. Für den Leser sind u.a. die Anlaufstellen für die Suche eines potentiellen Partners und eine Statistik über die derzeitige wirtschaftliche Lage Indien abgebildet. Damit bei den einzelnen Prozess-Phasen keine wichtigen Schritte vergessen werden, sind im letzten Kapitel Checklisten zu den jeweiligen Phasen zu finden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	1
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Outsourcing.....	3
2.1 Motive der Unternehmen für Outsourcing.....	4
3 Formen des Outsourcing.....	5
3.1 Outsourcing – Zeitliche Ordnung.....	6
3.2 Outsourcing – Strategischer Aspekt	7
3.3 Outsourcing – Anzahl Leistungsersteller	7
3.4 Outsourcing – Standort.....	8
3.5 Outsourcing – Finanzielle Abhängigkeit.....	10
3.6 Outsourcing – Grad externen Leistungsbezugs.....	11
3.7 Outsourcing – Grad der Geschäftsorientierung	11
4 Der Outsourcing-Prozess	13
4.1 Phasenkonzept	13
4.1.1 Ist-Analyse	14
4.1.2 Make-or-Buy-Entscheidung	15
4.1.3 Kontaktaufnahme	16
4.1.4 Abgleich	16
4.1.5 Vertrag	17
4.1.6 Implementierung.....	19

5	Chancen des Outsourcing.....	23
5.1	<i>Kostenreduktion.....</i>	24
5.1.1	Skaleneffekte (Economies of Scale).....	24
5.1.2	Variable Gestaltung fixer Kosten.....	24
5.1.3	Kostentransparenz.....	24
5.1.4	Liquiditäts- und Rentabilitätseffekte.....	25
5.1.5	Geringere Personalkosten des Outsourcing-Anbieters.....	25
5.2	<i>Konzentration auf Kerngeschäft.....</i>	26
5.2.1	Kernkompetenzen.....	26
5.2.2	Reduktion des Geschäftsrisikos.....	26
5.3	<i>Leistungsoptimierung.....</i>	27
5.3.1	Know-how Gewinn.....	27
5.3.2	Flexibilisierung und definierte Service Levels (SL).....	27
6	Risiken des Outsourcing.....	29
6.1	<i>Abhängigkeitseffekte.....</i>	30
6.1.1	Bindung an den Outsourcing-Partner.....	30
6.1.2	Know-how Verlust.....	30
6.1.3	Sicherheitsaspekte.....	31
6.2	<i>Leistungs- und Qualitätsdefizite.....</i>	31
6.2.1	Einbußen durch Standardisierung.....	31
6.2.2	Mangelnde Kommunikation.....	31
6.3	<i>Kostensteigerung.....</i>	32
6.3.1	Unterschätzung der Transaktionskosten.....	32
6.3.2	Fehleinschätzung der direkten Kosten.....	32
6.4	<i>Weiche Faktoren.....</i>	33
6.4.1	Angst vor Arbeitsplatzverlust.....	33
6.4.2	Abgabe von Verantwortungsbereichen.....	33
7	Offshoring nach Indien.....	35
7.1	<i>Rahmenbedingungen.....</i>	35
7.1.1	Geographie.....	35
7.1.1.1	Städtenamen Alt und Neu.....	37
7.1.2	Bevölkerung.....	38
7.1.3	Religionen.....	39
7.1.4	Sprache und Kommunikation.....	40
7.1.5	Währung.....	40
7.1.6	Zeitzone.....	40
7.1.7	Arbeitskultur und Gepflogenheiten.....	42
7.1.8	Frauen im Geschäftsleben.....	43

7.1.9	Verhalten und Gesten	43
7.1.10	Das indische Kastensystem	44
7.1.11	Korruption.....	45
7.2	<i>Chancen bzw. Motive für Offshoring nach Indien.....</i>	<i>46</i>
7.3	<i>Risiken bzw. Motive gegen Offshoring nach Indien</i>	<i>46</i>
7.4	<i>Anlaufstellen in Österreich und Indien</i>	<i>47</i>
7.5	<i>Die indische Wirtschaft.....</i>	<i>49</i>
7.5.1	Wirtschaftsstatistiken.....	49
7.6	<i>Wirtschaftsbeziehungen zu Österreich</i>	<i>52</i>
7.6.1	Exporte nach Indien	52
7.6.2	Importe aus Indien.....	53
8	Checkliste für Offshoring	55
8.1	<i>Ist-Analyse-Phase</i>	<i>55</i>
8.2	<i>Phase der Make-or-Buy-Entscheidung.....</i>	<i>56</i>
8.3	<i>Kontaktaufnahme-Phase</i>	<i>56</i>
8.4	<i>Abgleichs-Phase</i>	<i>57</i>
8.5	<i>Vertrags-Phase</i>	<i>57</i>
8.6	<i>Implementierungs-Phase.....</i>	<i>59</i>
9	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	61
	Literaturverzeichnis	63
	Anlagenverzeichnis.....	69
	Anlagen, Teil 1 – Grundlegende indische Wörter und Zahlen.....	I
	Anlagen, Teil 2 – Transparency International CPI Ranking 2013	III
	Selbstständigkeitserklärung	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausprägungen des Outsourcing	5
Abbildung 2: Nachbarländer von Österreich.....	8
Abbildung 3: Weltkarte.....	9
Abbildung 4: Weltweite Offshoring-Marktanteile 2004	10
Abbildung 5: Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess.....	13
Abbildung 6: Ermittlung auslagerungsfähiger Funktionen und/oder Prozesse	14
Abbildung 7: Ablaufschema des Make-or-Buy-Prozessschritt	15
Abbildung 8: Vorgehensweise bei Kontaktaufnahme	16
Abbildung 9: Vorgehensweise bei der Abgleich-Phase	17
Abbildung 10: Ablauf der Vertragsverhandlungen	18
Abbildung 11: Motoren und Barrieren bei der Implementierung von Outsourcing-Projekten	20
Abbildung 12: Politisch-administrative Karte Indien.....	35
Abbildung 13: Städtenamen Alt und Neu	37
Abbildung 14: Religionen in Indien.....	39
Abbildung 15: Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitzonen auf das Geschäftsleben.....	41
Abbildung 16: Kastensystem in Indien	44
Abbildung 17: Auszug aus Transparency International CPI Ranking.....	45
Abbildung 18: Anlaufstellen in Österreich.....	47
Abbildung 19: Anlaufstellen in Indien - New Delhi	48

Abbildung 20: Anlaufstellen in Indien - Chennai und Goa	48
Abbildung 21: Anlaufstellen in Indien - Kalkutta und Mumbai	49
Abbildung 22: Auszug aus Wirtschaftsstatistik Indien	49
Abbildung 23: Bruttowertschöpfung Indiens nach Sektoren 2012	50
Abbildung 24: Erwerbstätige in Indien nach Sektoren 2012	50
Abbildung 25: Top 5 Exportgüter Indiens 2012	51
Abbildung 26: Top 5 Importgüter Indiens 2012	51
Abbildung 27: Exporte von Österreich nach Indien	52
Abbildung 28: Importe von Indien nach Österreich	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen des Outsourcing	23
Tabelle 2: Risiken des Outsourcing.....	29
Tabelle 3: Checkliste Ist-Analyse	55
Tabelle 4: Checkliste Make-or-Buy-Entscheidung.....	56
Tabelle 5: Checkliste Kontaktaufnahme	56
Tabelle 6: Checkliste Abgleich	57
Tabelle 7: Checkliste Vertrag 1	57
Tabelle 8: Checkliste Vertrag 2	58
Tabelle 9: Checkliste Implementierung	59
Tabelle 10: Grundlegende indische Wörter und Zahlen	I
Tabelle 11: Transparency International CPI Ranking 2013_1	III
Tabelle 12: Transparency International CPI Ranking 2013_2	IV
Tabelle 13: Transparency International CPI Ranking 2013_3	V
Tabelle 14: Transparency International CPI Ranking 2013_4	VI

Abkürzungsverzeichnis

AUT	Österreich
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPO	Business Process Outsourcing
CET	Central European Time
CEST	Central European Summer Time
CL	Common Law
CPI	Corruption Perceptions Index
EU	Europa
EUR	Euro
INR	Indische Rupie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MEZ	Mitteleuropäische (Normal-) Zeit
MESZ	Mitteleuropäische Sommerzeit
NWA	Nutzwertanalyse
RV	Rahmenvertrag
SL	Service Level
SLA	Service Level Agreement

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Verfasser dieser Arbeit hat ein Thema gewählt, welches nicht nur sein berufliches Themenfeld tangiert, sondern für Firmen und Konzerne ständiger Überlegung und Abschätzung bedarf:

„Outsourcing – Chance oder Risiko für Unternehmen“

Im Wettbewerb des freien Marktes befindliche Firmen und Konzerne obliegen der ständigen Versuchung, oft der Notwendigkeit der Überlegung Dienstleistungen, bzw. Fertigungen auszulagern.

Begründet wird dies durch die Notwendigkeit am Markt zu bestehen und hierzu ist es notwendig, Entscheidungen in Bezug auf im eigenen Betrieb entstehenden Kosten und den Alternativen dazu stetig abzuwägen.

Eine Alternative dazu ist das Outsourcing, mit den sich ergebenden Chancen und Risiken.

Daher hat sich der Verfasser dieser Arbeit dazu entschlossen, eine wissenschaftliche Arbeit zu verfassen, welche den Firmen und Konzernen eine Entscheidungshilfe sein soll.

1.2 Vorgehensweise

Im ersten Kapitel wird die Problemstellung bzw. die Zielsetzung dieser Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird der allgemeine Begriff „Outsourcing“ erläutert und die grundsätzlichen Motive der Unternehmen für Outsourcing aufgezählt.

Um einen Überblick über die vielzähligen Formen des Outsourcings zu bekommen, werden diese im Kapitel 3 erklärt.

Im Kapitel 4 werden die einzelnen Prozess-Phasen im Outsourcing-Prozess beschrieben und auf die wichtigen Schritte aufmerksam gemacht. Des Weiteren werden in der Vertrags-Phase die wesentlichen Bestandteile eines Outsourcing-Vertrags aufgezählt.

Das Kapitel 5 beschreibt die Chancen des Outsourcings. Diese wurden in die drei Unterpunkte Kostenreduktion, Konzentration auf das Kerngeschäft und Leistungsop-
timierung gegliedert.

Die Risiken des Outsourcings werden im Kapitel 6 beschrieben. Wie bei den Chan-
cen des Outsourcings, werden auch die Risiken des Outsourcings in Unterpunkte
aufgeteilt. Die Unterpunkte sind Abhängigkeitseffekte, Kostensteigerungen, Leis-
tungs- und Qualitätsdefizite und weiche Faktoren.

Im Kapitel 7 werden die Rahmenbedingungen für ein Offshoring nach Indien be-
schrieben. In den beiden Unterkapiteln 7.2/7.3 werden die Chancen, Motive, und
Risiken für/gegen Indien aufgezählt.

Das achte Kapitel beinhaltet Checklisten für die jeweiligen Prozess-Phasen. Diese
sollen eine Hilfestellung für eine geplante Offshoring-(Outsourcing)-Aktivität sein.

1.3 Methodisches Vorgehen

Hierbei handelt es sich um eine wissenschaftliche Arbeit, basierend auf einer vom
Verfasser dieser Arbeit durchgeführten Literaturrecherche.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde auf eine gendergerechte Ausdrucksweise
verzichtet.

2 Outsourcing

Outsourcing ist eine Wortzusammensetzung aus „Outside“, „Resourcing“ und „Using“ und bezeichnet generell den Fremdbezug verschiedener Dienstleistungen. Der Begriff Outsourcing heißt wörtlich übersetzt: „Mittel von außen gebrauchen“.¹ Dabei werden Wettbewerbsvorteile durch betriebsfremde Kapazitäten erzielt. Diese Mittel können sich aus unterschiedlichsten Gründen ergeben. Zum Beispiel durch eine Einsparung der Kosten oder Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung.²

In der Praxis bezieht sich Outsourcing auf eine dauerhafte Auslagerung der Produktion von Gütern und der Erstellung von Dienstleistungen. Die vielfältigen Einsatzbereiche erstrecken sich über die gesamte Wertschöpfung einer Unternehmung.³

Die Grenze für das Outsourcing wird häufig durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen gebildet, nach dem Motto „Do what you can do best and outsource the rest“⁴. Um die Kosten möglichst gering zu halten, wird der Betrieb aufgefordert, möglichst alle „Nicht-Kernaktivitäten“ an Unternehmen auszulagern, die diese Aufgaben effizienter und kostengünstiger bearbeiten können.⁵

¹ Vgl. Hodel, M. / Berger, A. / Risi, P.: Outsourcing realisieren, Vieweg Verlag, 2006, S. 2.

² Vgl. Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, Oldenburg Verlag, 1996, S. 230.

³ Vgl. <http://www.4managers.de/management/themen/outsourcing/>, Stand 12.04.2014.

⁴ Szyperski, N. / Schmidt, P. / Kronen, J.: Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Weg zur strategischen Zentrierung, In: Wirtschaftsinformatik, 1993, S. 237.

⁵ Vgl. http://www.leonardo-group.com/Public/lean-lexikon_2014/files/assets/basic-html/page212.html, Stand 13.04.2014.

2.1 Motive der Unternehmen für Outsourcing

Die Outsourcing-Motive der Unternehmen können sehr unterschiedlich sein. Folgende Aufzählung soll daher einen Überblick der Motive geben:

- Kostenreduktion
- Erzielen von Wettbewerbsvorteilen
- Konzentration auf Kerngeschäft
- Steigerung der Flexibilität
- Steigerung der Schnelligkeit
- Qualitätssteigerung
- Know-how Zugewinn
- Erschließung neuer Märkte
- Flexibilität
- Beherrschen von Kapazitätsschwankungen
- Prozessoptimierung
- Serviceverbesserung
- Vermeidung von Investitionen
- Zugang zu neuen Technologien

3 Formen des Outsourcing

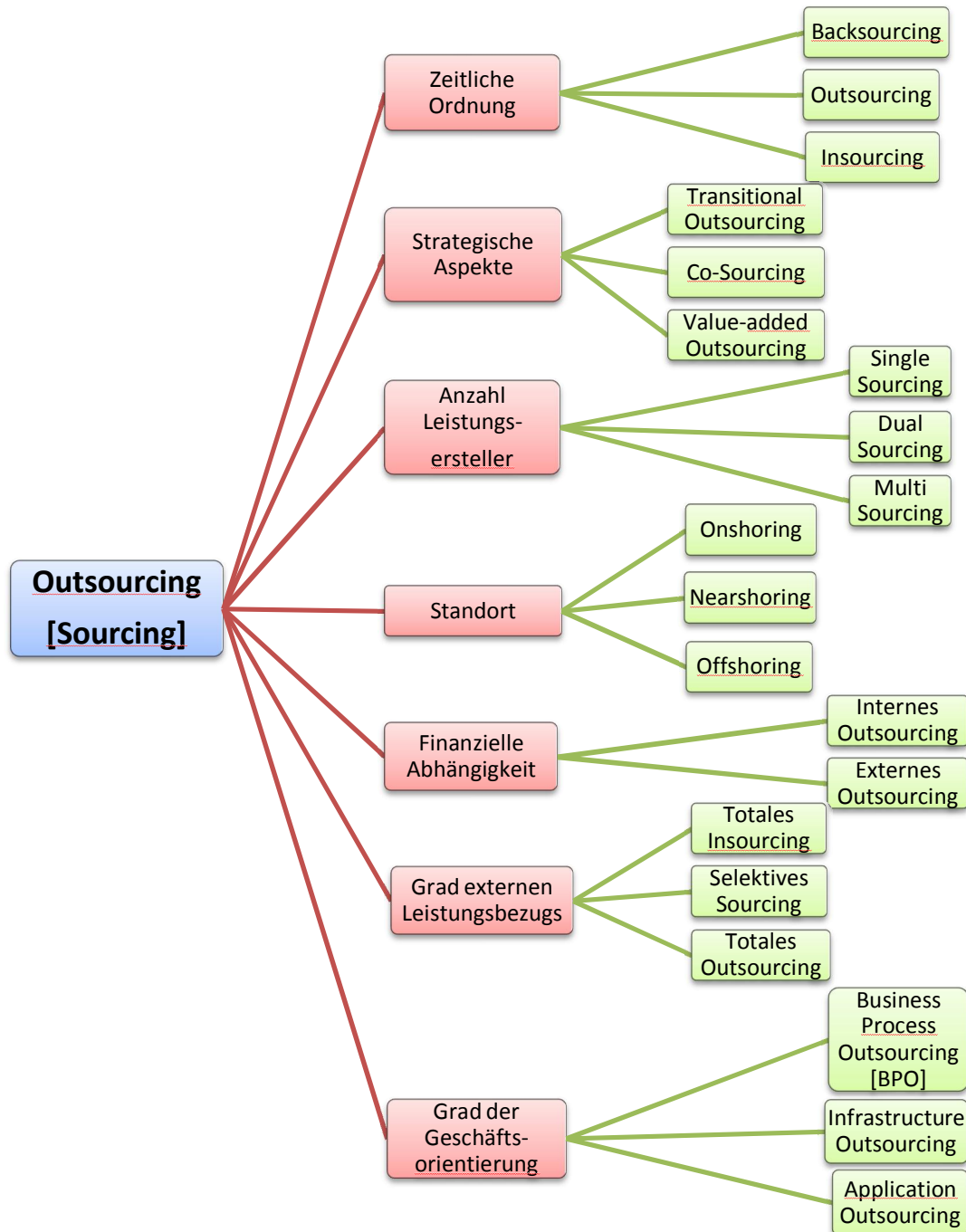


Abbildung 1: Ausprägungen des Outsourcing⁶

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Keuper, F. / Wagner, B. / Wysuwa, H. D.: Managed Services – IT-Sourcing der nächsten Generation, Gabler Verlag, 2009, S. 39 und Jouanne-Dietrich, 2004.

3.1 Outsourcing – Zeitliche Ordnung

Insourcing

Bei Insourcing handelt es sich um das Gegenstück zum Outsourcing. Eine Leistung wird innerhalb eines Unternehmens erstellt und nicht vom externen Markt bezogen. Eine mögliche Ausgangslage kann dabei sein, dass eine Leistung bisher von einem externen Dienstleister erbracht wurde und wieder zurückgeholt wird. Oder diese Art von Leistung bis zum jetzigen Punkt noch nicht von der Unternehmung benötigt wurde und erst gar nicht an einen externen Anbieter abgegeben wird, sondern direkt im eigenen Unternehmen erstellt wird.⁷

Man spricht von Insourcing, wenn die Erstellung der Leistung zwar nicht mehr im eigenen Haus erstellt wird, jedoch der Bezug von Konzern und Holdinggesellschaften erfolgt.⁸

Outsourcing

Wie schon im Kapitel 2 erwähnt, ist Outsourcing eine Wortzusammensetzung aus „Outside“, „Resourcing“ und „Using“ und bezeichnet generell den Fremdbezug verschiedener Dienstleistungen.⁹

Backsourcing

Unter Backsourcing versteht man, dass eine vormals durch Outsourcing bezogene Leistung wieder im eigenen Unternehmen erstellt wird.¹⁰

⁷ Vgl. Lücke, N.: Diplomarbeit – Management des Outsourcingprozesses, GRIN Verlag, 2006, S. 19.

⁸ Vgl. Ebenda, S. 19.

⁹ Vgl. Hodel, M. / Berger, A. / Risi, P.: Outsourcing realisieren, Vieweg Verlag, 2006, S. 2.

¹⁰ Vgl. Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 5.

3.2 Outsourcing – Strategischer Aspekt

Transitional Outsourcing

Beim Transitional Outsourcing wird „Alte Technik“ an Outsourcing Anbieter ausgelagert und „Neue Technik“ mit dem eigenen Personal eingeführt.¹¹

Co-Sourcing

Vom Co-Sourcing spricht man, wenn verschiedene Unternehmen dieselbe Leistung beziehen und diese zusammenlegen möchten, um bessere Preise durch Mengenrabatte zu erhalten. Bei KMUs werden vor allem die Kapital- und know-how-intensiven Bereiche zusammengelegt.¹²

Value-added Outsourcing

Das Value-added Outsourcing ist eine Form des Outsourcings, bei dem Kompetenzen beider Parteien eingebracht werden, um den externen Markt zusätzlich zu bedienen.¹³

3.3 Outsourcing – Anzahl Leistungsersteller

Single Sourcing

Beim Single Sourcing wird die Dienstleistung nur durch einen Anbieter erbracht.¹⁴

Dual Sourcing

Dual Sourcing bedeutet die Erbringung der Dienstleistung durch zwei Anbieter.

¹¹ Vgl. Gadatsch, A.: IT-Offshore Realisieren, Vieweg Verlag, 2006, S. 17.

¹² Vgl. Lücke, N.: Diplomarbeit – Management des Outsourcingprozesses, GRIN Verlag, 2006, S. 20.

¹³ Vgl. Zarnekow, R. / Brenner, W. / Grohmann, H. H.: Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis, dpunkt Verlag, 2004, S. 129.

¹⁴ Vgl. Chiramel, S.: IT-Offshore-Outsourcing Projekte in Indien, Diplomica Verlag, 2011, S. 6.

Multi Sourcing

Beim Multi Sourcing sind mehrere Anbieter gleichzeitig in einem Outsourcing-Projekt involviert.¹⁵

3.4 Outsourcing – Standort

Onshoring

Unter Onshoring versteht man die Leistungserbringung im Land der Nachfrage.¹⁶

Nearshoring

Nearshoring ist das Auslagern von Dienstleistungen in das nahe gelegene Ausland.¹⁷ Aus österreichischer Sicht sind es die Nachbarländer Deutschland, Italien, Liechtenstein, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn.



Abbildung 2: Nachbarländer von Österreich¹⁸

¹⁵ Vgl. Raubenheimer, H.: Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen, Gabler Verlag, 2010, S. 11.

¹⁶ Vgl. Behrendt, I. / König, H. J. / Krystek, U.: Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement, Springer Verlag, 2009, S. 43.

¹⁷ Vgl. Enßlen, C. D.: Nearshoring, VDM Verlag, 2011, Buchrücken.

¹⁸ Eigene Darstellung nach Siemens Präsentations-Vorlage

Offshoring

Beim Offshoring handelt es sich um das Verlagern der Dienstleistung in weiter entfernte Länder.¹⁹ Aus österreichischer Sicht sind es die grün gekennzeichneten Länder:



Abbildung 3: Weltkarte²⁰

¹⁹ Vgl. Weimer, G.: Service Reporting im Outsourcing-Controlling, Gabler Verlag, 2008, S. 16.

²⁰ Eigene Darstellung nach Siemens Präsentations-Vorlage

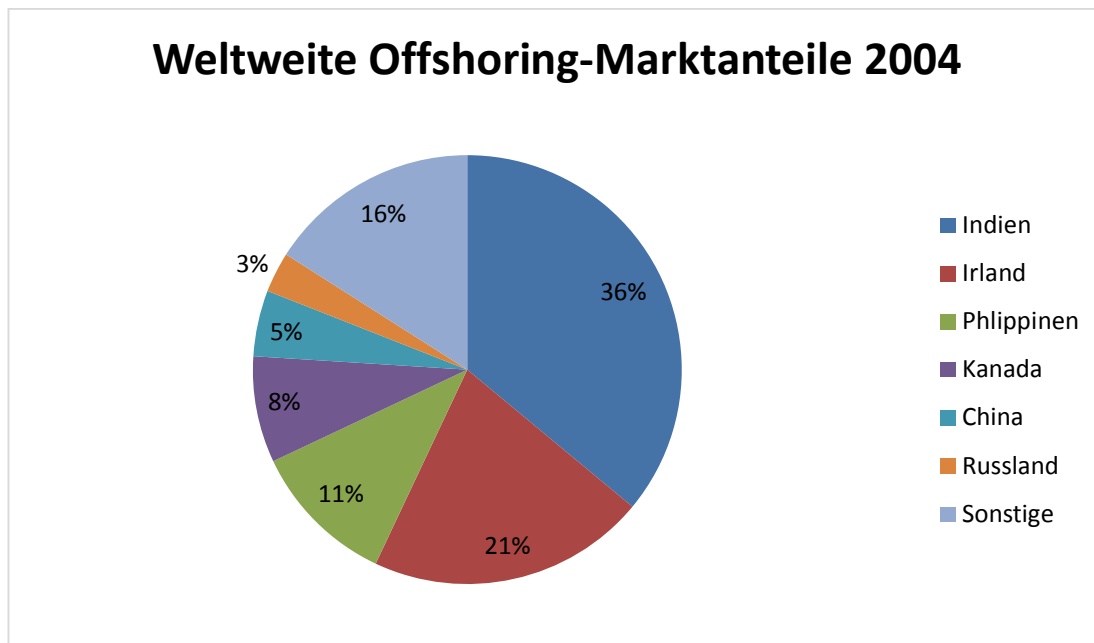


Abbildung 4: Weltweite Offshoring-Marktanteile 2004²¹

3.5 Outsourcing – Finanzielle Abhängigkeit

Internes Outsourcing

Das interne Outsourcing wird oftmals als „Ausgliederung“²² innerhalb eines Konzerns oder eines Unternehmens bezeichnet. Beispiel hierfür ist eine Änderung der Organisationsstrukturen innerhalb eines Unternehmens.²³

Externes Outsourcing

Unter dem externen Outsourcing versteht man die „Auslagerung“ einer Dienstleistung auf ein selbstständiges Unternehmen.²⁴

²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an http://www.navisco.com/download/casestudies/navisco_nearshore_offshore.pdf, Stand 28.06.2014.

²² Ein Betrieb wird von der Muttergesellschaft an die Tochtergesellschaft übertragen. Vgl. <http://www.ausgliederung.ch/>, Stand 21.04.2014.

²³ Vgl. Talgeri, V.: Outsourcing der Fertigung in den asiatischen Wirtschaftsraum, disserta Verlag, 2014, S. 38.

²⁴ Vgl. Blöse, J.: Krisenmanagement mit Outsourcing, Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 1.

3.6 Outsourcing – Grad externen Leistungsbezugs

Totales Insourcing

Der Anteil der fremdbezogenen Leistung liegt unter 20%.²⁵

Selektives Sourcing

Der Anteil der fremdbezogenen Leistung liegt zwischen 20% und 80%.²⁶

Totales Outsourcing

Vom Totalen Outsourcing spricht man, wenn über 80% der Leistung fremdbezogen wird.²⁷

3.7 Outsourcing – Grad der Geschäftsorientierung

Business Process Outsourcing [BPO]

Unter BPO versteht man das Auslagern vollständiger Geschäftsprozesse. Ausgelagert werden nur Prozesse die nicht als Kerngeschäft gelten. Der Fokus liegt auf der Geschäftsrelevanz und nicht auf der Technik.²⁸

Infrastructure Outsourcing

„Teil des IT-Outsourcing, bei dem Betrieb und Wartung der IT-Infrastruktur bzw. Von Teilen der IT-Infrastruktur sowie Support-Dienstleistungen durch einen externen Dienstleister vollverantwortlich erbracht werden“²⁹

²⁵ Vgl. Müller, M.: Methoden der Standortanalyse in Bezug auf strategische Offshore-Outsourcing Vorhaben von deutschen Unternehmen, Diplomica Verlag, 2014, S. 15.

²⁶ Vgl. Ebenda, S. 15.

²⁷ Vgl. Ebenda, S. 15.

²⁸ Vgl. Zarnekow, R / Brenner, Walter / Grohmann, H.H.: Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis, dpunkt Verlag, 2004, S. 120.

²⁹ Böttger, M.: Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Qualifizierung von Vertriebssoftware für den hybriden Betrieb von On-Premise Software und SaaS in KMU, Diplomica Verlag, 2012, S. 15.

Application Outsourcing

„Form des IT-Outsourcing, bei der die Verantwortung für die sachgerechte Funktionsfähigkeit der Anwendung voll auf einen externen Dienstleister übergeht“³⁰

³⁰ Böttger, M.: Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Qualifizierung von Vertriebssoftware für den hybriden Betrieb von On-Premise Software und SaaS in KMU, Diplomica Verlag, 2012, S. 15.

4 Der Outsourcing-Prozess

Da es sich beim Outsourcing um ein komplexes Entscheidungsproblem mit weitreichenden Folgen handelt, ist die Auslagerung kein punktueller Vorgang, sondern ein zeitintensiver Prozess, welchen man in mehrere Phasen aufteilen kann. In jeder einzelnen Phase muss sich das Unternehmen mit unterschiedlichen Entscheidungen auseinandersetzen.³¹

4.1 Phasenkonzept

Beim Outsourcen von Tätigkeiten eines Unternehmens empfiehlt sich ein methodisch-systematisches Vorgehen. Die Gliederung in mehrere übersichtliche Phasen bzw. Teilprozesse empfiehlt sich sowohl zur Vereinfachung der praktischen Durchführung, als auch zum leichteren Verständnis der schwierigen Zusammenhänge.³²

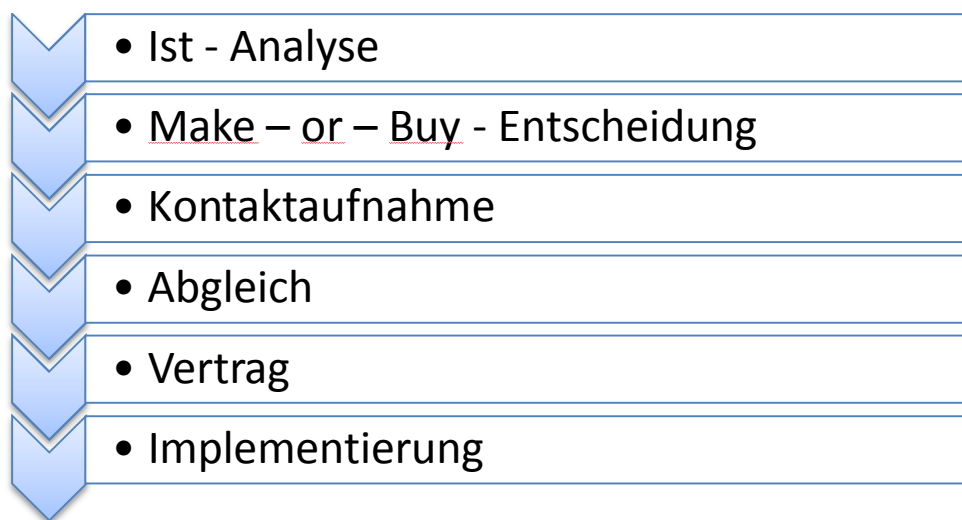


Abbildung 5: Phasenkonzept für den Outsourcing-Prozess³³

³¹ Vgl. Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 17.

³² Vgl. Ebenda, S. 17.

³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 18.

4.1.1 Ist-Analyse

In dieser Phase werden jene Prozesse und Funktionen eines Unternehmens identifiziert, für die ein Auslagern sinnvoll erscheint. In die Entscheidungskalküle wird nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch Wettbewerber, Nachfrager und die Umweltsituation einbezogen. In die Betrachtung fließen Chancen/Risiken des Unternehmens, soziokulturelle und gesellschaftspolitische Faktoren sowie zukünftige Marktentwicklungen und Trends ein. Die Erkennung und Einschränkung der auslagerungsfähigen Prozesse und Funktionen wird in der Ist-Analyse-Phase vermehrt mit Hilfe der Portfolio-Analyse durchgeführt. Für die Bestimmung der auslagerungsfähigen Prozesse und Funktionen empfiehlt Barth³⁴ in dieser Phase folgende Portfolio-Matrix.³⁵

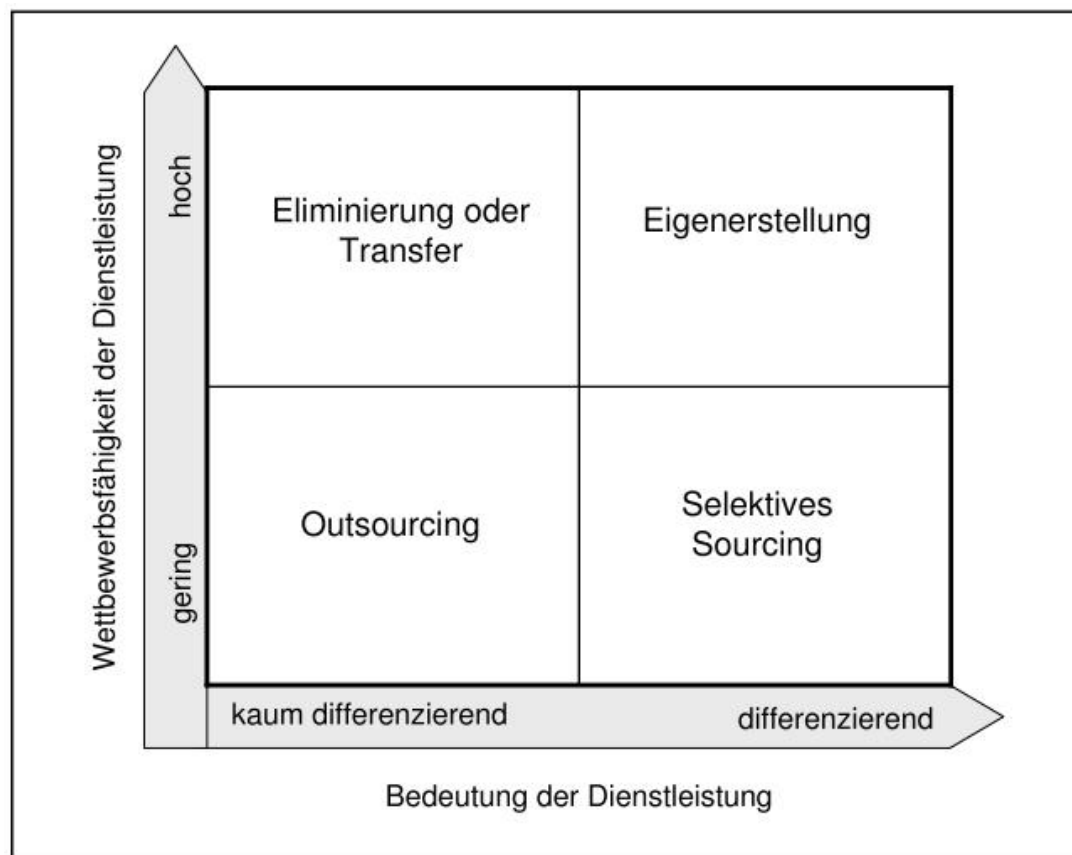


Abbildung 6: Ermittlung auslagerungsfähiger Funktionen und/oder Prozesse³⁶

³⁴ Barth, Tilmann: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. Ein konfigurierbares Modell für die optimierte Gestaltung der Wertschöpfungstiefe, Peter Lang Verlag, 2003.

³⁵ Vgl. Potratz, A.: Anbieterinduziertes Outsourcing, Rainer Hampp Verlag, 2009, S. 34f.

³⁶ Ebenda, S. 35.

4.1.2 Make-or-Buy-Entscheidung

In dieser Phase muss darüber entschieden werden, ob das Outsourcing dieser Leistungen geeignet ist. Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdvergabe ist jedoch keine einfache. Bei Leistungen, die eine gegenseitige Abhängigkeit zu anderen betrieblichen Funktionen haben, kann es von Vorteil sein, nach einer Inhouse-Lösung zu suchen anstatt auszulagern. Eine wesentliche Rolle für die Entscheidung spielt auch der strategische Kontext. Sofern das auslagernde Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgt, sollte in die Vergabeüberlegungen auch das Innovationspotential der Outsourcing-Anbieter einbezogen werden.

Für die Entscheidungsvorbereitung kann einen zweistufigen Prozess angewendet werden, der neben den quantitativen Faktoren auch die nichtquantitativen Elemente berücksichtigt.

In der ersten Stufe werden die Kernkompetenzen und deren Einfluss festgestellt. Somit können die Leistungsaufgaben im Unternehmen in potentiell auslagerbare sowie unbedingt selbst zu erstellenden Leistungen unterteilt werden.

Die eigentliche Entscheidung über Make-or-Buy wird in der zweiten Stufe getroffen. Die Grundlage von nutzenbezogener und rechnerischer Überlegungen gibt Aufschluss darüber, welche der bereits als auslagerbar bestimmten Leistungen outgesourct werden können und welche selbst zu erstellen sind.³⁷

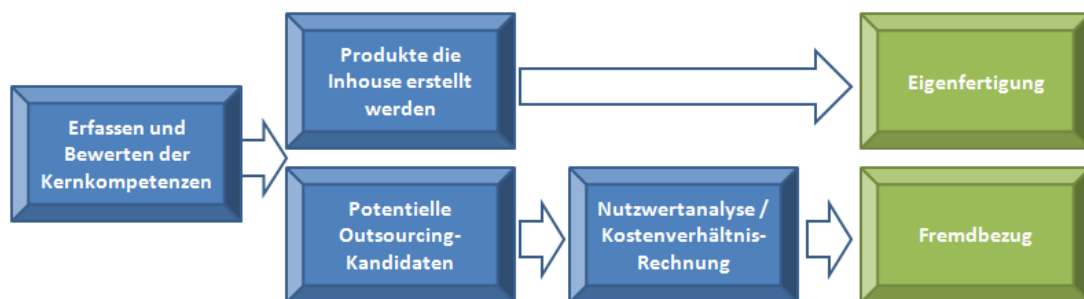


Abbildung 7: Ablaufschema des Make-or-Buy-Prozessschritts³⁸

³⁷ Vgl. Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 35f.

³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 59.

4.1.3 Kontaktaufnahme

Mithilfe der Make-or-Buy-Analyse konnten im vorherigen Schritt die für das Outsourcing geeigneten Leistungen bestimmt werden. Für diese gilt es nun einen entsprechenden Outsourcing-Partner zu finden. Die Aufgabe dieser Phase ist daher, einen Überblick über potentielle Anbieter zu verschaffen und zu adäquaten Unternehmen den Kontakt herzustellen. Die Basis für die Kontaktaufnahme bildet ein Soll-Profil. In diesem sind die gewünschten und benötigten Leistungen zusammengestellt. Anbieter, die das Soll-Profil erfüllen können werden aufgefordert, ein konkretes Angebot abzugeben. Die Endauswahl erfolgt auf Basis der erhaltenen Angebote.³⁹



Abbildung 8: Vorgehensweise bei Kontaktaufnahme⁴⁰

4.1.4 Abgleich

Da der Outsourcing-Anbieter eine erforderliche Dienstleistung zur Unterstützung der Wertschöpfung des Betriebs zur Verfügung stellt, ist die Wahl des geeigneten Partners essentiell für den Erfolg der Outsourcing-Maßnahme. Daher gilt es in der Abgleich-Phase, die eingeholten Angebote der Dienstleister gründlich zu vergleichen und zu bewerten. Eine endgültige Vergabeentscheidung kann dann aus den daraus resultierenden Ergebnissen getroffen werden.⁴¹

³⁹ Vgl. Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 60.

⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 64.

⁴¹ Vgl. Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 73.

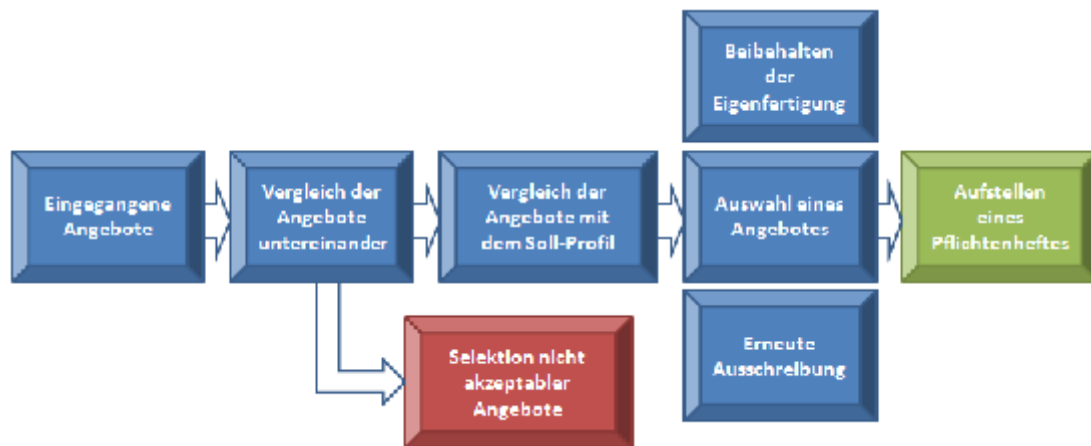


Abbildung 9: Vorgehensweise bei der Abgleich-Phase⁴²

4.1.5 Vertrag

Die Phase der Vertragsgestaltung schließt direkt an der Auswahl des Outsourcing-Anbieters an. Der Vertrag ist das Fundament einer langjährigen und komplexen Dauerbeziehung und legt die Pflichten, Verantwortlichkeiten und Regeln beider Parteien fest. Der Vertrag sichert und begründet zudem die Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens, indem er die Ressourcen und Funktionen für die Zusammenarbeit festlegt.

Für die Stabilität der zukünftigen Zusammenarbeit müssen im Vertrag die zu erbringenden Leistungen möglichst genau beschrieben werden. Der Verhandlungs- und Vereinbarungs-Prozess birgt dabei Widersprüche. Zum einen möchten beide Vertragspartner möglichst übersichtliche und einfache Verträge durch die Umsetzung von innovativen und verbesserten Lösungen, und zum anderen möchten Sie alle Unsicherheiten vertraglich ausräumen. Erfahrungsgemäß ist bekannt, dass Verhandlungen längere Zeit in Anspruch nehmen, immer höhere Kosten verursachen und die Liste der Regelungen umfassender wird. Dies beruht darauf, dass jede Vertragspartei versucht, den Outsourcing-Vertrag zu ihren Gunsten zu gestalten. Dementsprechend verhalten sich auch die Outsourcing-Akteure.⁴³

⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 77.

⁴³ Vgl. Hollekamp, M.: Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen, Rainer Hampp Verlag, 2005, S. 66f.

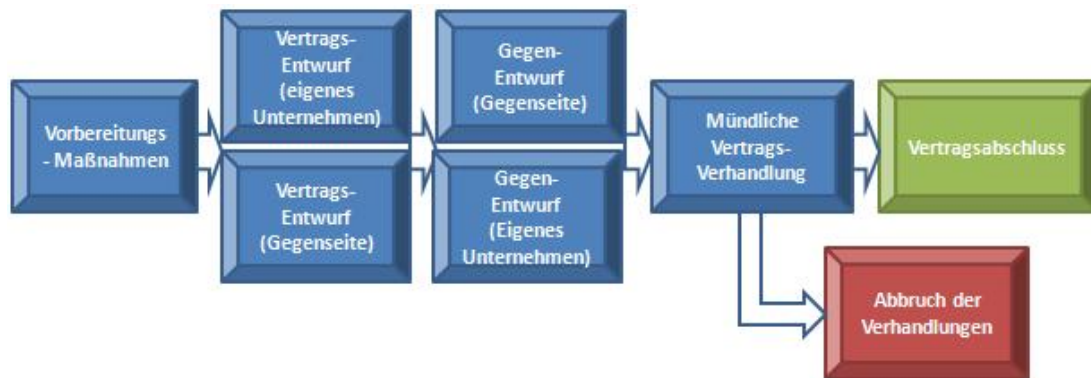


Abbildung 10: Ablauf der Vertragsverhandlungen⁴⁴

Bei der Struktur des Outsourcing-Vertrags gibt es keine verbindlichen Regelungen, jedoch bestehen zwei prinzipielle Möglichkeiten für die Gestaltung. Die erste Möglichkeit ist die Ausarbeitung eines einzelnen komplexen Vertrags.

Die zweite Möglichkeit ist ein modularer Aufbau verschiedener Verträge, die sich wechselseitig beeinflussen. Der Outsourcing-Vertrag besteht in diesem Fall meist aus einem Rahmenvertrag (RV), der die allgemeinen Rahmenbedingungen für die Leistungs- und Übernahme-Verträge (SLA) regelt. Zusätzlich werden im Rahmenvertrag auch noch die Pflichten und Rechte aus vertragsgegenständigem Eigentum geregelt. Der modulare Aufbau ist besonders dann zu empfehlen, wenn nach Vertragsunterzeichnung unterschiedliche bzw. verändernde Leistungen durch den Outsourcing-Partner erbracht werden sollen. Damit können Leistungsinhalte geändert werden, ohne den Rahmenvertrag in Frage zu stellen.⁴⁵

⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn E. / Ströder K. / Unsöld C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 98.

⁴⁵ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 236f.

Wesentliche Bestandteile des (Rahmen-)Outsourcing-Vertrags:

- „Die Bezeichnung der Vertragspartner,
- der Vertragsgegenstand,
- Regelungen zu Leistungsänderungen,
- die Vereinbarungen über die Übernahme durch den Auftragnehmer,
- die Vereinbarung über die zu übernehmenden Arbeitnehmer,
- die Regelungen zur Unterbeauftragung durch den Auftragnehmer,
- Pflichten des Auftraggebers,
- besondere Pflichten des Auftragnehmers,
- Fristen und Termine,
- Regelungen des Leistungsnachweises,
- Vergütung, Abrechnung und Zahlung,
- Gewährleistung und Haftung,
- Versicherung,
- Geheimhaltungsvereinbarungen,
- Regelungen zum Umgang mit Daten,
- Vertragsdauer und Kündigungsmöglichkeiten,
- Rückabwicklungsregelungen,
- Überleitungsvereinbarungen nach Vertragsende,
- Regelungen zu Änderungen und Ergänzungen des Vertrags,
- Erfüllungsort, Rechtsweg und Gerichtsstand,
- Anwendbares Recht, sonstige Bestimmungen und salvatorische Klausel.“⁴⁶

4.1.6 Implementierung

Die Implementierung macht den Abschluss eines aussichtsreichen Outsourcing-Prozesses. Nach dem der Vertrag unterschrieben vorliegt, müssen nun die geplanten Ziele und Maßnahmen entsprechend dem abgestimmten (Zeit-)Termin-Plan umgesetzt werden. Das Ziel sollte das Eingehen einer erfolgsversprechenden und langen Outsourcing-Partnerschaft sein. Um Risiken zu entgehen kann es sinnvoll sein, die Implementierungs-Phase separat zu planen, da verschiedenste Faktoren abgearbeitet und berücksichtigt werden.

Für die Implementierung ist es ratsam, ein Projektteam aus Mitgliedern des Outsourcing-Nehmers sowie des Outsourcing-Anbieters zusammenzustellen. Dieses Projektteam soll für einen reibungslosen Ablauf sorgen, die Auslagerung begleiten

⁴⁶ Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 236f.

und zentraler Ansprechpartner für Fragen sein. Damit das Projekt nicht ins Stocken gerät, sollte dieses Team auch dafür Sorge tragen, dass Meilensteine und Terminvereinbarungen eingehalten werden.⁴⁷

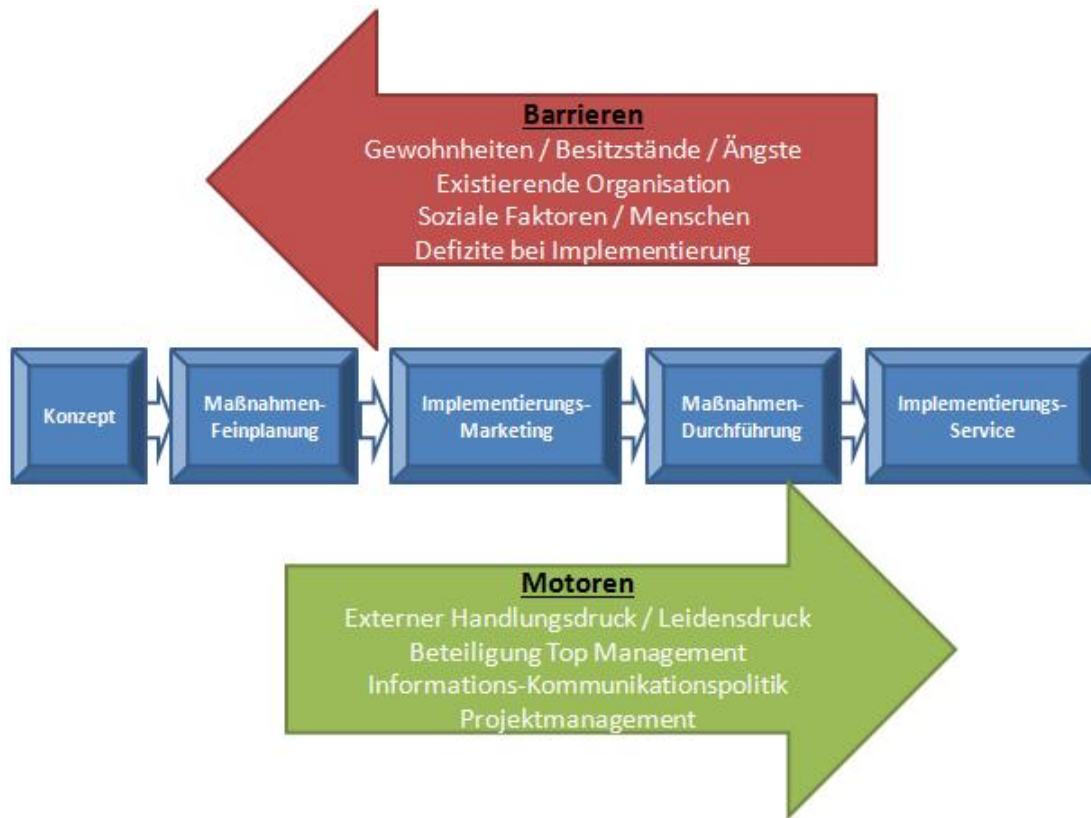


Abbildung 11: Motoren und Barrieren bei der Implementierung von Outsourcing-Projekten⁴⁸

Erfolgsfaktoren für die Implementierung:⁴⁹

- Frühzeitiges Bestimmen der wichtigen Führungskräfte
- Klare Rollen bzw. Aufgabenverteilung
- Einführen von Kommunikations-Plänen

⁴⁷ Vgl. Schulz, J.: Outsourcing von Kreditprozessen: Ein Vorgehensmodell zur Einführung von Outsourcing in Sparkassen, Diplomica Verlag GmbH, 2012, S. 46.

⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007, S. 112.

⁴⁹ Vgl. Dittrich, J. / Braun, M.: Business Process Outsourcing: Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 185f.

- Respektieren von kulturellen Besonderheiten
- Durchführung von Risikomanagement über die gesamte Projektlaufzeit
- Erfolgsprämien für Projektmitarbeiter
- Schaffung einer gemeinsamen technischen Plattform

5 Chancen des Outsourcing

Tabelle 1: Chancen des Outsourcing⁵⁰

Chancen	Risiken
Kostenreduktion <ul style="list-style-type: none"> • Skaleneffekte • Variable Gestaltung fixer Kosten • Kostentransparenz • Liquiditäts- und Rentabilitätseffekte • Geringere Personalkosten des Outsourcing-Anbieters 	Abhängigkeitseffekte <ul style="list-style-type: none"> • Bindung an den Outsourcing-Partner • Know-how Verlust • Sicherheitsaspekte
Konzentration auf Kerngeschäft <ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen • Reduktion des Geschäftsrisikos 	Leistungs- und Qualitätsdefizite <ul style="list-style-type: none"> • Einbußen durch Standardisierung • Mangelnde Kommunikation
Leistungsoptimierung <ul style="list-style-type: none"> • Know-how Gewinn • Flexibilisierung und definierte Service Levels 	Kostensteigerung <ul style="list-style-type: none"> • Unterschätzung der Transaktionskosten • Fehleinschätzung der direkten Kosten
	Weiche Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Arbeitsplatzverlust • Abgabe von Verantwortungsbe- reichen

⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 19.

5.1 Kostenreduktion

5.1.1 Skaleneffekte (Economies of Scale)

Beim Skaleneffekt spezialisieren sich die Outsourcing-Anbieter auf die angebotenen Leistungen und stellen diese in höheren Volumina als die Outsourcing-Geber her. Aus diesem Grund sind sie in der Lage, ihre Ressourcen effizienter auszunutzen und zudem von einem stetigen Erfahrungs-Zuwachs zu profitieren. Das Resultat daraus ist eine Senkung der Stückkosten pro Einheit.⁵¹

5.1.2 Variable Gestaltung fixer Kosten

Bei der Variabilisierung von Fixkosten lässt sich der Kosteneffekt durch Outsourcing dadurch erreichen, dass die mit der Eigenerstellung verbundenen Fixkosten im Zuge des nach außen verlagern in variable Kosten überführt werden. Die Verpflichtung, für Auslastungsspitzen genügend Kapazitäten bereitzustellen, wird an externe Dienstleister weitergegeben. Dieser Aspekt erscheint insbesondere für kleine Unternehmen attraktiv, deren Bedarf mengenmäßig stark schwankt.⁵²

5.1.3 Kostentransparenz

Die Vorteile durch eine gesteigerte Kostentransparenz sind häufig nicht direkt messbar. Bei interner Leistungserbringung ist die exakte Bestimmung der entstehenden Kosten aufgrund von Erfassungs- und Abgrenzungsproblemen oft schwierig. Hier ermöglicht der externe Leistungsbezug die genaue Zuordnung von Beschaffungskosten. Zusätzlich erlaubt der externe Leistungsbezug eine besser Kostenplanung, welche gleichzeitig zu einem höheren Kostenbewusstsein führt.⁵³

⁵¹ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 20.

⁵² Vgl. Bruch, H.: Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Gabler Verlag, 1998, S. 32.

⁵³ Vgl. Gebhardt, A.: Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 28.

5.1.4 Liquiditäts- und Rentabilitätseffekte

Für die Abwicklung der betriebsinternen Prozesse muss das Unternehmen laufend Investitionen tätigen um auch zukünftig die Prozesse effizient abwickeln zu können. Dies hat zur Folge, dass Ressourcen im Bereich des Managements und der Finanzen gebunden werden. Aus diesem Grund wird vor allem bei anstehenden größeren Investitionen in einem bestimmten Unternehmensbereich Outsourcing in Betracht gezogen.⁵⁴

Beispiel: In einem Unternehmen mit überfülltem Lager, werden im Rahmen eines Outsourcing Projekts, Lagerbestände an ein Logistikunternehmen ausgelagert. Durch die Auslagerung kann die Investition für ein zweites Lager vermieden werden und dadurch erhöht sich die Liquidität des Unternehmens.

5.1.5 Geringere Personalkosten des Outsourcing-Anbieters

Die geringeren Personalkosten spezialisierter Outsourcing-Anbieter sind oft ein weiterer Vorteil des Outsourcings. Im Wesentlichen resultieren diese aus einer höheren Produktivität, einer höheren Auslastung und aus optimierten Personalstrukturen. Zudem müssen Dienstleister, die ausgelagerte Prozesse bearbeiten, zu einem konkurrenzfähigen Marktpreis anbieten und verfügen häufig über ein niedrigeres Lohnniveau.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Schuchter, L.: Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der Personalabteilung, Bachelorarbeit, Mittweida, 2010, S. 15.

⁵⁵ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S.20.

5.2 Konzentration auf Kerngeschäft

5.2.1 Kernkompetenzen⁵⁶

Aus den Randbereichen des Unternehmens, werden durch das Outsourcing von Prozessen und Funktionen Ressourcen frei, die für den Ausbau und Erhaltung der Kernkompetenzen eines Unternehmens genutzt werden können. Das Potential für die Etablierung langfristiger Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz wird dadurch geschaffen.⁵⁷

Eine Kernkompetenz

- „leistet einen überdurchschnittlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen,
- ist durch die Konkurrenz weitgehend nicht imitierbar und
- ist auf neue Produkte und Dienstleistungen transferierbar.“⁵⁸

5.2.2 Reduktion des Geschäftsrisikos

Probleme in den Randkompetenzen können Unternehmen in gravierende Schwierigkeiten bringen. Dieses Risiko kann, entsprechend der Vertragsgestaltung, durch das Outsourcing der Randkompetenzen auf den Outsourcing-Geber übertragen werden. Dieser haftet nicht nur für die Erbringung der Leistung, sondern auch für Probleme wie beispielsweise Qualitätsprobleme, Terminverzögerungen oder Kostensteigerungen.⁵⁹

⁵⁶ Unter einer Kernkompetenz ist ein Fähigkeitsbündel zu verstehen, dass ein Unternehmen in die Lage versetzt, bestimmte Schritte in der Wertschöpfungskette besser durchzuführen als die Konkurrenz

⁵⁷ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 21.

⁵⁸ Ebenda S. 21.

⁵⁹ Vgl. Ebenda, S. 21.

5.3 Leistungsoptimierung

5.3.1 Know-how Gewinn

Der spezialisierte Outsourcing-Anbieter verfügt in der Regel über das aktuelle Know-how und über besser qualifizierte Fachkräfte in dem outgesourcten Bereich. Der Outsourcing-Geber kann durch das Wissen des Outsourcing-Partners profitieren und ohne den Aufbau eigener Ressourcen einen Know-how Gewinn erzielen.⁶⁰

5.3.2 Flexibilisierung und definierte Service Levels (SL)

Dem Unternehmen ermöglicht die Flexibilisierung der Leistung eine Anpassung an den sich ständig veränderten Marktes.⁶¹

Zusätzlich können bestimmte Service Level mit dem Outsourcing Partner definiert werden. Diese Service Levels werden in einem Service-Level-Agreement (SLA) festgehalten. Diese SLA definieren den Umfang und Inhalt der Leistungen und stellen einen wesentlichen Bestandteil des Outsourcing-Vertrags dar. Dem Unternehmen garantieren die Service Level eine gleich bleibende Sicherheit in Bezug auf Qualitätsniveau, Reaktionszeit und Verfügbarkeit der bezogenen Leistungen.⁶²

⁶⁰ Vgl. Behrendt, I. / König, H. J. / Krystek, U.: Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement, Springer Verlag, 2009, S. 54.

⁶¹ Vgl. Gabath, C. W.: Gewinngarant Einkauf: Nachhaltige Kostensenkung Ohne Personalabbau, Gabler Verlag, 2008, S. 69.

⁶² Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S.22.

6 Risiken des Outsourcing

Tabelle 2: Risiken des Outsourcing⁶³

Chancen	Risiken
Kostenreduktion <ul style="list-style-type: none"> • Skaleneffekte • Variable Gestaltung fixer Kosten • Kostentransparenz • Liquiditäts- und Rentabilitätseffekte • Geringere Personalkosten des Outsourcing-Anbieters 	Abhängigkeitseffekte <ul style="list-style-type: none"> • Bindung an den Outsourcing-Partner • Know-how Verlust • Sicherheitsaspekte
Konzentration auf Kerngeschäft <ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen • Reduktion des Geschäftsrisikos 	Leistungs- und Qualitätsdefizite <ul style="list-style-type: none"> • Einbußen durch Standardisierung • Mangelnde Kommunikation
Leistungsoptimierung <ul style="list-style-type: none"> • Know-how Gewinn • Flexibilisierung und definierte Service Levels 	Kostensteigerung <ul style="list-style-type: none"> • Unterschätzung der Transaktionskosten • Fehleinschätzung der direkten Kosten
	Weiche Faktoren <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Arbeitsplatzverlust • Abgabe von Verantwortungsreichen

⁶³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 19.

6.1 Abhängigkeitseffekte

6.1.1 Bindung an den Outsourcing-Partner

In der Regel werden Outsourcing-Vereinbarungen mit langfristiger Aussicht getroffen. Durch den Abbau der innerbetrieblichen Möglichkeiten zur Erbringung der Leistung sind sie zudem mindestens auf mittlere Sicht nicht umkehrbar. Aufgrund von abgestimmten Prozessen und langfristigen Vertragslaufzeiten ist ein kurzfristiger Wechsel des Outsourcing-Partners nur zu hohen Kosten oder nicht möglich. Diese Abhängigkeit erhöht das Risiko eines nutzenmaximierenden Verhaltens des Externen. Dieser kann beispielsweise seine Position durch Durchsetzung einer nachträglichen Preiserhöhung oder durch eine Änderung von Vertragsbestandteilen ausnutzen.⁶⁴

6.1.2 Know-how Verlust

Das Abhängigkeitsverhältnis wird generell dadurch verstärkt, dass das Know-how für outgesourcte Tätigkeiten nicht mehr im eigenen Unternehmen verfügbar ist. Somit kann sich nicht nur die Wiederaufnahme dieser Prozesse schwierig gestalten, auch die Entscheidungsverantwortung für den betreffenden Fachbereich wird abgegeben. Die Entscheidungen des Outsourcing-Partners können Auswirkungen auf den eigenen Geschäftserfolg haben. Der Verlust von Know-how kann auch negative Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben. Dies gilt insbesondere, wenn Kernkompetenzen aufgrund von mangelnder Abgrenzung outgesourct werden.

Die Verhandlungsposition des Outsourcing-Partners ist in der Regel umso stärker, je spezieller die outgesourcte Leistung ist. Dieser kann somit höhere Preise bei Vertragsverhandlungen durchsetzen.

Eine strategische Neuausrichtung oder Insolvenz des Outsourcing-Anbieters stellt ein weiteres Risiko dar.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Gebhardt, A.: Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag, 2006S. 29.

⁶⁵ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S.23.

6.1.3 Sicherheitsaspekte

Ein weiterer, möglicher Abhängigkeitseffekt sind Sicherheitsbedenken. Durch den Outsourcing-Anbieter könnten (aufgrund von Weitergabe oder Sicherheitsmängel) vertrauliche Informationen wie prozesstechnisches Know-how und unternehmenskritische Informationen an Mitbewerber gelangen.⁶⁶

6.2 Leistungs- und Qualitätsdefizite

6.2.1 Einbußen durch Standardisierung

Wie eine definierte Leistung erstellt wird, liegt in der Regel im Ermessen des Outsourcing-Anbieters. Um Mengenvorteile realisieren zu können, will der Anbieter die erbrachten Leistungen möglichst in standardisierter Form erzeugen. Deshalb kann häufig nicht der gleiche Individualitätsgrad realisiert werden, der bei einer eigenen Herstellung möglich ist.⁶⁷

6.2.2 Mangelnde Kommunikation

Eine schlechte Kommunikation kann unter Umständen auch zu Qualitäts- und Leistungsdifferenzen führen. Das Risiko hierbei erhöht sich mit steigender Distanz zwischen Unternehmen und Outsourcing-Anbieter und durch Vorbehalte der Mitarbeiter. Bei Offshoring-Projekten verstärkt sich dieses Risiko aufgrund von kulturellen Unterschieden und durch Sprachbarrieren.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S. 23.

⁶⁷ Vgl. Ebenda, S. 24.

⁶⁸ Vgl. Ebenda, S. 24.

6.3 Kostensteigerung

6.3.1 Unterschätzung der Transaktionskosten

Die im Absatz 5.1 erwähnten Kostenvorteile werden unter anderem durch Transaktionskosten reduziert. Eine Abschätzung der Höhe dieser Kosten ist in der Entscheidungsphase oft schwierig.

Zu den Transaktionskosten zählen:⁶⁹

- Suchkosten
- Anbahnungskosten
- Informationskosten
- Verhandlungskosten
- Entscheidungskosten
- Vereinbarungskosten
- Abwicklungskosten
- Kosten des Wissenstransfers
- Reisekosten
- Absicherungskosten
- Restrukturierungskosten
- Durchsetzungskosten
- Governance Kosten
- Kontrollkosten
- Anpassungskosten
- Beendigungskosten

6.3.2 Fehleinschätzung der direkten Kosten

Die Ineffizienz der internen Prozesse könnte unter Umständen der Grund für die Kosteneinsparungen bei Fremdherstellung sein. Hierbei stellt sich die Frage, ob nicht eine Optimierung der internen Prozesse sinnvoller wäre als ein Outsourcing. Sofern die internen Prozesse bereits optimiert wurden und noch immer Kosteneinsparungen im Vergleich zur Eigenherstellung entstehen, kann das Auslagern des Prozesses noch immer in Betracht gezogen werden.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. Specht, D.: Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007, S.11 f.

⁷⁰ Vgl. Schuchter, L.: Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der Personalabteilung, Bachelorarbeit, Mittweida, 2010, S. 20.

6.4 Weiche Faktoren

6.4.1 Angst vor Arbeitsplatzverlust

Viele Mitarbeiter assoziieren mit den Begriffen Outsourcing / Offshoring etwas Negatives, wie den Verlust des Arbeitsplatzes oder Versetzung. Diese Ängste können zu internen Widerständen führen und sollten sofort durch eine geeignete Kommunikationsstrategie entgegnet werden.⁷¹

6.4.2 Abgabe von Verantwortungsbereichen

Outsourcing bedeutet für das Management in der Regel die Abgabe von Verantwortungsbereichen und die Schaffung neuer Schnittstellen. Eine schlechte Koordination der Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Anbieter lässt geplante Vorteile schwinden und kann zum Scheitern des Projekts führen.⁷²

⁷¹ Vgl. Schuchter, L.: Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der Personalabteilung, Bachelorarbeit, Mittweida, 2010, S. 20.

⁷² Vgl. Hermes, H. J. / Schwarz, G.: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag, 2005, S.25.

7 Offshoring nach Indien

Dieses Kapitel soll einen Einblick über das Land Indien geben und die Gepflogenheiten in diesem Land erläutern. Des Weiteren werden die Chancen und Risiken bzw. Motive eines Offshoring-Vorhabens nach Indien erklärt. Um Informationen über potentielle Outsourcing-Partner zu bekommen, sind in den Unterkapiteln 7.4 und 7.5 mögliche Anlaufstellen abgebildet. Die Unterkapitel 7.6 und 7.7 sollen einen Überblick über die indische Wirtschaft und die Wirtschaftsbeziehungen zu Österreich geben.

7.1 Rahmenbedingungen

7.1.1 Geographie



Abbildung 12: Politisch-administrative Karte Indien⁷³

⁷³ <http://alt.mr-kartographie.de/g-politisch-administrativ-indien.htm>, Stand 10.05.2014

Indien ist von seiner Fläche aus gesehen, das siebtgrößte Land der Erde. Mit einer Breite von fast 3000 Kilometer und einer Nord-Süd-Länge von 3200 Kilometer umfasst Indien rund 3,2 Mio. Quadratkilometer. Dies entspricht in etwa dem Vierzigfachen der Fläche Österreichs, aber nur ein Drittel der Fläche von China.

Indien grenzt an Bangladesch, Afghanistan, China, Pakistan, Bhutan, Myanmar und Nepal. Das Land lässt sich grob unterteilen in die Ebenen von Indus und Ganges, die Himalaya-Region und das Hochland von Zentral- und Südindien, begrenzt von den Bergen der Eastern bzw. Western Ghats. Das jüngste und höchste Gebirge der Erde ist der Himalaya. Dieses Entstand vor 120 Mio. Jahren als sich die indische Platte von Süden auf die eurasische Platte drückte. Durch das Absenken der indischen Platte entstand einerseits das Indus-Ganges-Becken und andererseits wird seither das Karakorum-Transhimalaya-Gebirge um 0,5 – 1mm pro Jahr emporgehoben. Die drei wichtigsten Flüsse sind der Indus im Westen (3100 Kilometer), der Brahmaputra (2900 Kilometer) und der Ganges (2511 Kilometer) im Osten.

Die Hauptstadt von Indien ist New Delhi. Weitere wichtige Städte sind unter anderem Chennai, Bangalore, Hyderabad, Goa, Kolkata, Pune, Mumbai.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. Vermeer, M. / Neumann, C.: Praxishandbuch Indien, Gabler Verlag, 2008, S.17.

7.1.1.1 Städtenamen Alt und Neu

Alter Name	Neuer Name
Ahmedabad	Ahmadabad
Bangalore	Bengaluru
Baroda	Vadodara
Benares	Varanasi
Bombay	Mumbai
Cape Comorin	Kanyakumari
Cochin	Kochi
Coimbatore	Koyamutthoor
Hubli	Hubballi
Kalkutta	Kolkata
Madras	Chennai
Mangalore	Mangaluru
Mysore	Mysuru
Pondicherry	Puducherry
Poona	Pune
Simla	Shimla
Trivandrum	Thiruvananthapuram

Abbildung 13: Städtenamen Alt und Neu⁷⁵

⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Holtbrügge, D. / Friedmann, C.B.: Geschäftserfolg in Indien, Springer Verlag, 2011, S. 287.

7.1.2 Bevölkerung

Nach China ist Indien mit 1,1 Milliarden Einwohner⁷⁶ das bevölkerungsreichste Land der Erde. Das Wachstum per Anno wird mit 2% angegeben. Abgesehen von der Initiative von Sanjay Gandhi in den siebziger Jahren zur Zwangsterilisation, gibt und gab es keine staatlichen Maßnahmen zur Geburtenkontrolle. In den Großstädten leben zirka 25 Prozent der Menschen. Der Anteil der Weltbevölkerung im Alter von unter 25 Jahren beträgt 60 Prozent. Man geht daher davon aus, dass bis zum Jahr 2050 eine halbe Milliarde Teenager in Indien leben werden. Daher hat man es im Gegensatz zum alternden China, in Indien mit einer jungen Bevölkerung zu tun.⁷⁷

Die durchschnittliche Lebenserwartung in Indien war noch nie so gut wie heute. In den siebziger Jahren des neunzehnten Jahrhunderts lag diese noch bei 50,9 Jahren für Männer und 50,0 Jahren für Frauen. Im Jahr 2005 hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung auf 63,9 Jahre (Männer) und 66,9 Jahre (Frauen) erhöht.

Wenn man die indische Alterspyramide auf Land- und Stadtbevölkerung austeilt, stellt man fest, dass die Mehrheit der Menschen der Altersgruppe zwischen 15 und 59 Jahren in den Städten leben, während die Menschen ab 60 Jahren öfter auf dem Land. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass es die arbeitssuchende Bevölkerung sehr in die Städte zieht, um ihren Lebensunterhalt in einer indischen Metropol-Stadt wie New Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Ahmedabad, Kolkata oder Hyderabad verdienen zu können.⁷⁸

⁷⁶ laut der Wirtschaftskammer Österreich waren es im Jahr 2013 rund 1,243 Milliarden Einwohner; Quelle: <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 20.05.2014.

⁷⁷ Vgl. Vermeer, M. / Neumann, C.: Praxishandbuch Indien, Gabler Verlag, 2008, S.18.

⁷⁸ Vgl. Rodewald, A.: Business Know-how Indien, Redline Verlag, 2007, S. 37.

7.1.3 Religionen

Unter den großen Staaten dieser Welt ist Indien das Land, in dem die Spiritualität die vergleichsweise größte Bedeutung hat. So viele verschiedene gleichberechtigte Religionen, Klöster, sowie spirituelle Führer und Ashrams⁷⁹ hat kein anderes Land. Dies wird auch im täglichen Leben deutlich, da Inder einen starken Bezug zu ihrer Religion haben und sich auch offen zu ihrer spirituellen Richtung bekennen, der sie angehören. Die Zugehörigkeit zur Religion spielt im täglichen Geschäftsleben jedoch keine Rolle.⁸⁰

Folgende Grafik soll einen Überblick über die Religionen in Indien und deren prozentuelle Verteilung geben:

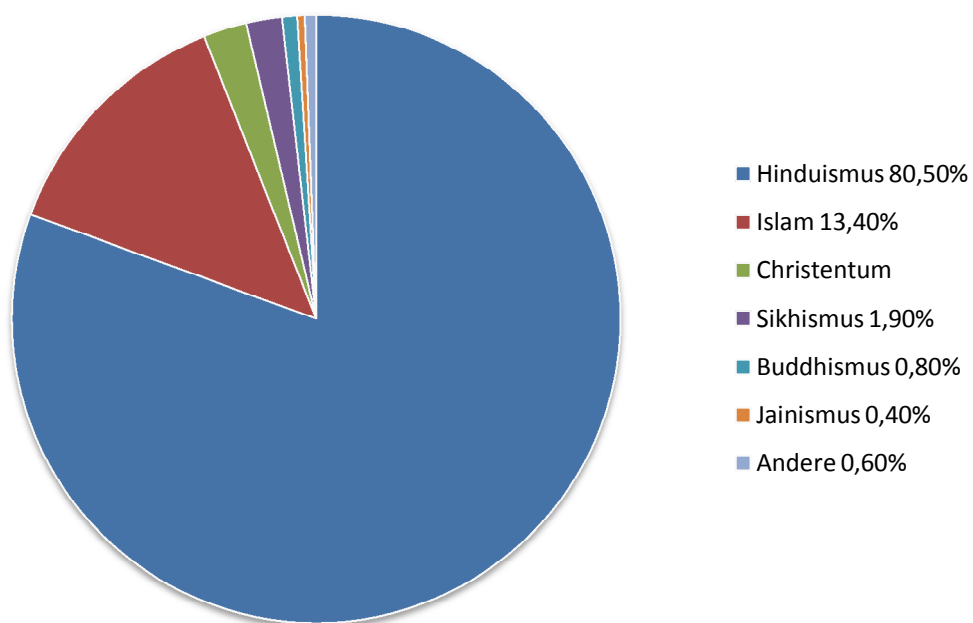


Abbildung 14: Religionen in Indien⁸¹

⁷⁹ Klosterähnliches Meditationszentrum

⁸⁰ Vgl. Vermeer, M. / Neumann, C.: Praxishandbuch Indien, Gabler Verlag, 2008, S.71.

⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.indienaktuell.de/indien-information/religionen-in-indien/>, Stand 20.05.2014.

7.1.4 Sprache und Kommunikation

Die indischen Amtssprachen sind Hindi und Englisch. Vor allem im Geschäftsleben spielt Englisch eine sehr große Rolle. Aus eigener Erfahrung heraus weiß ich, dass das „indische“ Englisch anfänglich vor allem für jene Menschen schwer zu verstehen ist, deren Englisch nicht ihre Muttersprache ist. Nach einer gewissen Zeit gewöhnt man sich jedoch an die divergente Aussprache.

Ein wichtiger Faktor für eine funktionierende Kommunikation ist, dass Inhaber von Schlüsselpositionen in Indien Kommunikationstalente sind, denn sie müssen sich sowohl innerhalb Indiens Gehör verschaffen können als auch die Kommunikation nach Österreich (AUT) bewerkstelligen. Diese müssen in der Lage sein, den indischen Kollegen, die österreichischen Vorstellungen (Qualitätsstandards, Produktionsvorgaben, Markterwartungen) nicht nur zu kommunizieren sondern auch glaubhaft zu verkaufen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Maßnahmen für den indischen Kontext „lokalisiert“ werden. Unter „lokalisiert“ versteht man, dass der Kern der Botschaft erhalten bleiben muss, jedoch die Art, wie diese Botschaft transportiert wird, angepasst wird.⁸²

7.1.5 Währung

Die Währungseinheit in Indien ist die Indische Rupie. Der Wechselkurs von Euro [EUR] zu Indische Rupie [INR] ist 1 EUR = 80,0442⁸³ INR.

7.1.6 Zeitzonen

Während in Österreich die Mitteleuropäische (Normal-)Zeit (MEZ⁸⁴) / Mitteleuropäische Sommerzeit (MESZ⁸⁵) gilt, welche der koordinierten Weltzeit UTC+1h / UTC+2h entspricht, ist es in Indien UTC+5:30h. Dies bedeutet einen Zeitunterschied von viereinhalb Stunden während die Normalzeit gilt und dreieinhalb Stunden während der Sommerzeit. Im Geschäftsleben müssen diese Zeitunterschiede unbedingt berücksichtigt werden. Angenommen, das outgesourcte Unternehmen hat von 08:00

⁸² Vgl. Vermeer, M. / Neumann, C.: Praxishandbuch Indien, Gabler Verlag, 2008, S. 130.

⁸³ <http://www.finanzen.at/waehrungsrechner>, Stand 21.05.2014.

⁸⁴ In Englisch: Central European Time (CET)

⁸⁵ In Englisch: Central European Summer Time (CEST)

bis 17:00 Uhr UTC-5:30h geöffnet und das österreichische Unternehmen von 08:00 bis 17:00 UTC+1h. So können Besprechungen nur in folgendem Zeitraum stattfinden:

UTC+1h	UTC+5:30h	
	08:00	
	08:30	
	09:00	
	09:30	
	10:00	
	10:30	
	11:00	
	11:30	
	12:00	
08:00	12:30	
08:30	13:00	
09:00	13:30	
09:30	14:00	
10:00	14:30	Keine Besprechung möglich
10:30	15:00	Besprechung möglich
11:00	15:30	
11:30	16:00	
12:00	16:30	
12:30	17:00	
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		
15:00		
15:30		
16:00		
16:30		
17:00		

Abbildung 15: Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitzonen auf das Geschäftsleben⁸⁶

⁸⁶ Eigene Darstellung

7.1.7 Arbeitskultur und Gepflogenheiten

Indier suchen in der Regel eine klar definierte Aufgabe, welche sie im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten und Kapazitäten, zur persönlichen Befriedigung sowie zur Zufriedenheit des Chefs ausüben können. Sie werden dabei versuchen, das Wohlwollen, das Vertrauen und die Anerkennung des Chefs zu gewinnen, da dies die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit bildet. Sobald er das Gefühl hat, dass seine Arbeitsstelle nicht seinen Vorstellungen von Zufriedenheit und Karriere am Arbeitsplatz entspricht oder er die Anerkennung des Chefs nicht erhält, wird sich der indische Mitarbeiter (MA) eine alternative Arbeitsstelle suchen.⁸⁷

Vor allem im Outsourcing-Sektor wird die geringe Verweildauer der indischen MA beklagt, da die Konkurrenz um MA mit jahrelanger Erfahrung und Führungsqualitäten recht stark ist. Denn erfahrene MA sind auch unter den zahlreichen theoretisch hervorragend ausgebildeten Menschen schwer zu finden. Wer indische Fachkräfte einstellen oder halten will, muss inzwischen vergleichsweise tief in die Tasche greifen.⁸⁸

Der indische MA holt in der Regel seine tägliche Stärke aus seinem Glauben. Wenn Aufgaben zu einem positiven Ende gebracht werden, wird im Anschluss in Gebeten gedankt.⁸⁹

Ein weiterer, wichtiger Punkt für outsourcende Unternehmen ist die Berücksichtigung, dass in Indien nicht alles so organisiert ist wie beispielsweise in Österreich. Da nicht immer die infrastrukturellen Bedingungen oder die gesetzlichen Regelungen wie gewohnt vorliegen, müssen viele Dinge improvisiert werden. Manches, was wir als selbstverständlich im Geschäftsleben voraussetzen, muss in Indien explizit gesagt und protokolliert werden, da Aufgaben ohne diese Informationen nicht ausgeführt werden.⁹⁰

⁸⁷ Vgl. Rodewald, A.: Business Know-how Indien, Redline Verlag, 2007, S. 61.

⁸⁸ Vgl. Ebenda, S.61f.

⁸⁹ Vgl. Ebenda, S. 63.

⁹⁰ Vgl. Ebenda, S. 63f.

7.1.8 Frauen im Geschäftsleben

Die Rolle der Frau wird in Indien als mehrdeutig beschrieben. Die indischen Frauen fügen sich einerseits in traditionelle Rollenbilder, wenn sie beispielsweise das zubereitete Essen erst nachdem der Mann fertig ist, zu sich nehmen. Andererseits sind indische Frauen in Top-Positionen im Management oder in der Politik anzutreffen.⁹¹

7.1.9 Verhalten und Gesten

Die in Österreich bekannte Pünktlichkeit kann in Indien nicht erwartet werden. Aus diesem Grund sollte man in seinen Terminplan genügend Zeitpuffer für eventuelle Verspätungen/Verzögerungen einplanen.

Eine Geste, die für Europäer anfänglich verwirrend sein kann, ist das häufige Kopfschütteln des indischen Geschäftspartners während eines Gesprächs. Dies bedeutet aber nicht wie in Europa (EU) bekannt, „Ich stimme dir nicht zu“ oder „Nein“, sondern kann als „Ja, ich stimme dir zu / höre dir zu“ interpretiert werden.

Die Begrüßung eines Inders kann auf zwei Arten erfolgen. Einerseits durch das aneinander legen der Handflächen vor der Brust, in Kombination mit einem leichten Senken des Kopfes in Richtung des Gegenübers oder durch Händeschütteln, da dies inzwischen in Indien gemeinhin verbreitet ist.

Auch der übermäßige Konsum von Alkohol sollte in Indien vermieden werden, da viele Inders keinen Alkohol konsumieren. Darüber hinaus sind alkoholische Getränke nur selten in Lokalen oder Geschäften erhältlich.

Beim Essen sollte man keinesfalls die linke Hand benutzen, da diese als unrein gilt und in Indien für die Reinigung beim Toilettengang verwendet wird. Spucken und Rülpsen wird während dem Essen als üblich angesehen.

⁹¹ Vgl. Da-Cruz, P. / Cappallo, S.: Gesundheitsmegamarkt Indien, Gabler Verlag, 2008, S. 236.

7.1.10 Das indische Kastensystem

Die kastenbasierte Sozialordnung ist ein prägendes Merkmal der hinduistischen Religion. Hierbei wird die indische Gesellschaft hierarchisch in vier Hauptkasten mit über tausend Sub-Kasten eingeordnet. Das Kastensystem ist in Indien zwar offiziell abgeschafft, es spielt aber noch immer eine große Rolle im privaten und beruflichen Umfeld. Die intensiven Bemühungen des indischen Staates dieser Denkweise entgegenzuwirken und die negativen Effekte dieser Gesellschaftsordnung einzudämmen und zu kompensieren, sprechen für die Brisanz dieser Thematik. Beispiel hierfür ist der erleichterte Zugang zu Arbeits- und Studienplätzen für die Menschen der sozial benachteiligten Kasten.⁹²

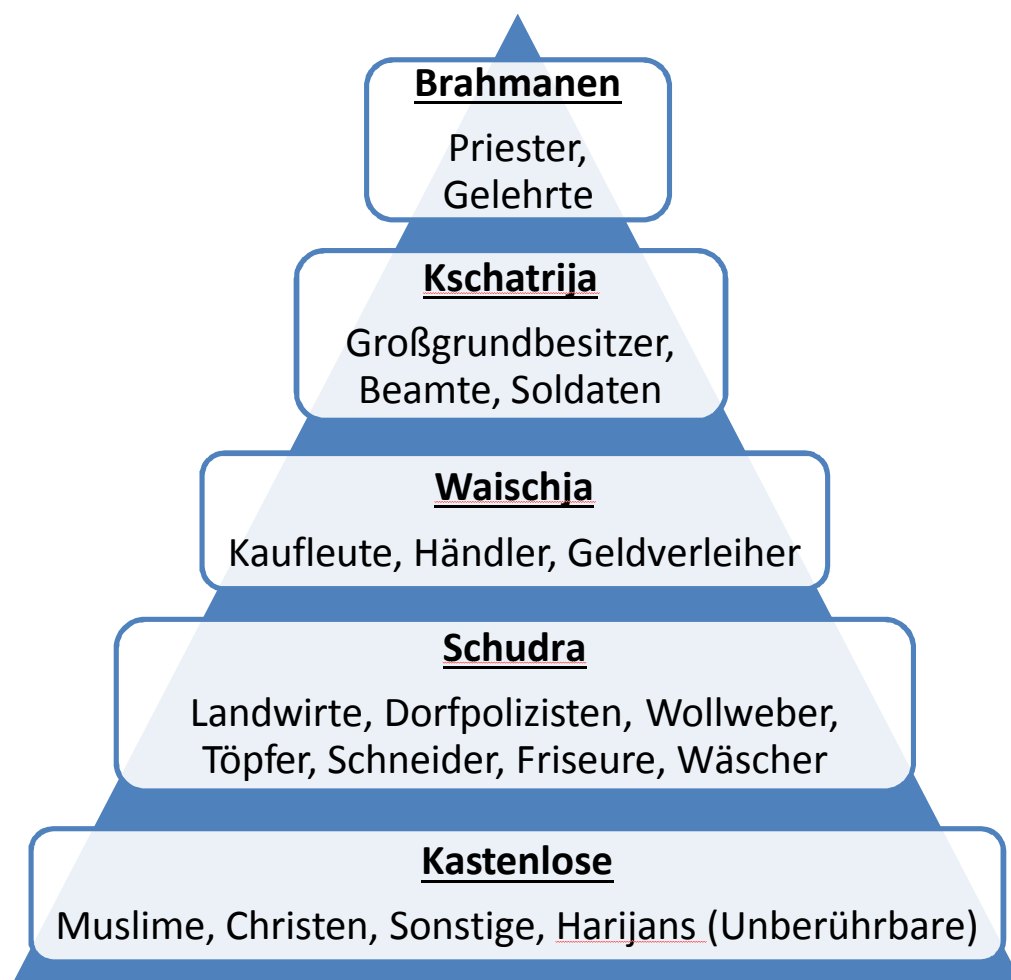


Abbildung 16: Kastensystem in Indien⁹³

⁹² Vgl. Jemili, H.: Business Process Offshoring, Gabler Verlag, 2011, S. 298.

⁹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Eversmeyer, I.: Hinduismus und Kastenwesen in Indien, Grin Verlag, 2005, S. 10.

7.1.11 Korruption

In Indien ist Korruption ein wichtiges und sensibles Thema, welches scheinbar alle Gesellschaftsschichten und Teilnehmer am politischen und wirtschaftlichen Geschehen umfasst. Viele Inder glauben aufgrund der Schicksalsgläubigkeit, dass sie die Korruption hinnehmen müssen und daran nichts ändern können. Ein weiterer Grund ist die nachlässige Vorgehensweise bei Korruptionsfällen innerhalb von Behörden oder durch Offizielle, da diese kaum weiter verfolgt oder zur Rechenschaft gezogen werden. Es ist in Indien grundsätzlich möglich, Korruption abzulehnen, jedoch muss man mit einer beträchtlichen Verlangsamung / Verzögerung rechnen. Aus diesem Grund sollte man bei behördlichen Angelegenheiten genügend Zeit einplanen. Besonders korruptionsanfällig sind der Einkauf und die Administration. Für die Messung der Korruption in einem Land eignet sich der Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) von Transparency International.⁹⁴

Um das Problem der Berechnungsverwässerung zu umgehen, misst der CPI das subjektive Ausmaß der Korruption. Das empirische Erfassen von Korruption ist grundsätzlich ein schwieriges Unterfangen, da dies vielen indirekten Einflüssen unterliegt und die subjektive Wahrnehmung von Korruption stark schwankt. Die CPI benutzt deshalb eine Skala von 0 bis 100⁹⁵, wobei 0 eine sehr starke Korruption im Land bedeutet und 100 ein Land ohne Korruption.⁹⁶

	2013		2012***		2011		2010	
Land	Rang	CPI Wert	Rang	CPI Wert	Rang	CPI Wert	Rang	CPI Wert
Dänemark*	1	91	1	90	2	9,4	1	9,3
Deutschland	12	78	13	79	14	8	15	7,9
Österreich	26	69	25	69	16	7,8	15	7,9
Indien	94	36	94	36	95	3,1	87	3,3
Somalia**	175	8	174	8	182	1,0	178	1,1
* Dänemark war im Zeitraum von 2010 bis 2013 (mit Ausnahme von 2012) immer auf Platz 1								
** Somalia war von 2010 bis 2013 immer auf dem letzten Platz anzutreffen								
*** Im Jahr 2012 wurde die Skala von 0 bis 10 auf 0 bis 100 angepasst								

Abbildung 17: Auszug aus Transparency International CPI Ranking⁹⁷

⁹⁴ Vgl. Rus, A.: Standortanalyse in Asien für die Gründung einer Produktionsstätte, Diplomica Verlag, 2009, S. 24.

⁹⁵ Die Skala wurde im Jahr 2012 von 0 bis 10 auf 0 bis 100 erweitert.

⁹⁶ Vgl. Kaepfner, M.: Freier Wettbewerb und Korruption, Diplomica Verlag, 2008, S. 21.

⁹⁷ Eigene Darstellung nach Transparency International Ranking 2010 bis 2013, <http://www.transparency.de/Corruption-Perceptions-Index.2164.0.html>, Stand 23.05.2014.

7.2 Chancen bzw. Motive für Offshoring nach Indien

Folgende Motive bzw. Chancen sprechen für ein Offshoring nach Indien:⁹⁸

- der Absatzmarkt ist in Zukunft einer der Größten
- funktionierendes und stabiles Rechtssystem (Common Law - CL)
- von den Entscheidungsträgern spricht die Mehrzahl Englisch
- Menschen sind offen für Innovationen
- gutes Ausbildungsniveau
- hohes Bildungsniveau
- seit beinahe 70 Jahren die größte Demokratie der Welt
- Indien ist von der Wirtschaftsstruktur her sehr dienstleistungsorientiert
- durch ihre Mentalität sind Inder sehr serviceorientiert
- die Mittelschicht wächst sehr stark heran (Jahreseinkommen zirka 3.000€)
- attraktive Bevölkerungspyramide (junge Käufer)
- hohes Ansehen europäischer Produkte
- Nutzung von mehrstufigen Kostenvorteilen bei zunehmender Arbeitsproduktivität
- Sukzessiver Abbau der Beteiligungsgrenzen (für Auslandsbeteiligung)
- hundertprozentige ausländische Tochterunternehmen können in vielen Sektoren bereits gegründet werden
- außenwirtschaftliche Öffnung seit 1995
- Inder sind mit der europäischen Mentalität vertraut

7.3 Risiken bzw. Motive gegen Offshoring nach Indien

Bei einem Offshoring-Vorhaben nach Indien müssen auch besonders die Risiken bzw. Motive gegen Indien berücksichtigt werden. Diese können unter anderem nachstehende sein:⁹⁹

- Imageprobleme (Armut)
- unflexible und restriktive Arbeitsmarktregelungen
- hohe Importabhängigkeit (z.B. Erdölbedarf)
- hohe Arbeitsplatzfluktuation
- sprachliche Kommunikationsprobleme
- Kommunikationsprobleme durch Zeitunterschied

⁹⁸ Vgl. Waldkrich, K.: Geschäftserfolge in Indien, Springer Gabler Verlag, 2013, S.25f.

⁹⁹ Vgl. Ebenda, S.26f.

- mangelnde Einhaltung der Vertragsvereinbarungen
- Kastenwesen existiert noch immer in den meisten Köpfen der Inder
- Stromausfälle durch regionale Energieengpässe (höhere Stillstandzeiten in der Produktion)
- steigende Grundstückspreise
- steigende Immobilienpreise
- ausartende Bürokratie der Behörden
- langwierige Rechtsdurchsetzung
- Korruption
- Verletzung der Geheimhaltungspflichten
- religiöse Konflikte (Hindus – Muslime)
- kulturelle Unterschiede
- steigende soziale Ungleichheit (Arm und Reich)
- Defizit in der Logistik und Infrastruktur (Verkehrsanbindung)
- die Monsunzeit hat eine große Auswirkung auf die Geschäftstätigkeiten

7.4 Anlaufstellen in Österreich und Indien

Bei einem Offshoring-Vorhaben nach Indien ist es für Unternehmen oft schwer Informationen über den Markt und über potentielle Partner zu finden. Die nachfolgenden Anlaufstellen (Botschaften und Konsulate) können den Unternehmen darüber Auskunft geben oder die richtigen Anlaufstellen nennen.

	Botschaft Republik Indien	Konsularabteilung der Botschaft der Republik Indien
Adresse:	Kämtner Ring 2, 1015 Wien	Opernring 1 Stiege E, 1010 Wien
Telefon:	(+43 / 1) 505 86 66	(+43 / 1) 585 07 93
Fax:	(+43 / 1) 505 92 19	(+43 / 1) 585 08 05
E-Mail:	indemb@eoivien.wienna.at	-
Internet:	www.indianembassy.at	-
Amtsbereich:	Republik Österreich	Republik Österreich

Abbildung 18: Anlaufstellen in Österreich¹⁰⁰

¹⁰⁰ Quelle: <http://www.auslaender.at/botschaft-und-konsulate-von-indien>, Stand 10.06.2014.

	Botschaft New Delhi	Kulturforum New Delhi
Adresse:	Ep-13, Chandragupta Marg, Chanakyapuri, New Delhi 110 021	Ep-13, Chandragupta Marg, Chanakyapuri, New Delhi 110 021
Telefon:	(+91/11) 24 19 27-00 (Amt), Bereitschaft an Wochenenden und Feiertagen: 98111-20358	(+91/11) 24 19 27-00 (Amt)
Fax:	(+91/11) 26 88 69 29, (+91/11) 26 88 91 70 (Konsulat)	(+91/11) 26 88 69 29
E-Mail:	new-delhi-ob@bmeia.gv.at, new- delhi-ka@bmeia.gv.at	new-delhi-ktf@bmeia.gv.at
Internet:	www.aussenministerium.at/newdelhi	www.aussenministerium.at/newdelhi-ktf
Amtsberelch:	Bangladesch, Bhutan, Indien, Malediven, Nepal, Sri Lanka	-

Abbildung 19: Anlaufstellen in Indien - New Delhi¹⁰¹

	Honorarkonsulat Chennai (ohne Passbefugnis)	Honorarkonsulat Goa (ohne Passbefugnis)
Adresse:	c/o Kothari Buildings 115, Mahatma Gandhi Salai, Numgambakkam, Chennai 600 034	Salgaocar House, 3. Stock, Dr. F. Louis Gomes Road, Vasco Da Gama, Goa 403 802
Telefon:	(+91/44) 28 33 4501, (+91/44) 28 33 4502, (+91/44) 28 33 4556, (+91/44) 30 22 5515	(+91/832) 251 38 16, (+91/832) 251 38 11
Fax:	(+91/44) 28 33 4560, (+91/44) 28 33 4504	(+91/832) 251 01 12, (+91/832) 251 01 12 38 13
E-Mail:	auscon_chen@yahoo.co.in	auscon@sancharnet.in
Internet:	-	-
Konsularbezirk:	Tamil Nadu, Andhra Pradesh, Karnataka und Pondicherry	Goa, Kerala und Lakshadweep

Abbildung 20: Anlaufstellen in Indien - Chennai und Goa¹⁰²

¹⁰¹ Quelle: <http://www.auslaender.at/botschaft-und-konsulate-von-indien>, Stand 10.06.2014.

¹⁰² Quelle: <http://www.auslaender.at/botschaft-und-konsulate-von-indien>, Stand 10.06.2014.

	Honorarkonsulat Kalkutta (ohne Passbefugnis)	Honorarkonsulat Mumbai (ohne Passbefugnis)
Adresse:	Industry House, 1st floor, 10, Camac Street, Calcutta 700 017	26; Maker Chambers VI, 2. Stock, Nariman Point, Mumbai – 400 021
Telefon:	(+91/33) 2283 56 61	(+91/22) 2285 1734, (+91/22) 2285 1774, (+91/22) 2285 1066
Fax:	(+91/33) 2281 83 23	(+91/22) 2287 0502, (+91/22) 2833 4504
E-Mail:	ausconkol@groupmanjushree.com	tamara_valladares@jasubhai.com
Internet:	-	-
Konsularbezirk:	Westbengalen, Assam, Bihar und Orissa	Maharashtra, Gujarat, Madhya Pradesh, Dadra und Nagar Haveli, Daman und Diu

Abbildung 21: Anlaufstellen in Indien - Kalkutta und Mumbai¹⁰³

7.5 Die indische Wirtschaft

7.5.1 Wirtschaftsstatistiken

	Einheit	2011	2012	2013	2014*	2015*
Veränderung des realen BIP**	% zum Vorjahr	6,6	4,7	4,4	5,4	6,4
BIP, laufende Preise	Mrd. USD	1.880,10	1.858,80	1.870,70	1.995,80	2.172,30
BIP je Einwohner, laufende Preise	USD	1.553	1.515	1.505	1.584	1.702
Leistungsbilanzsaldo	Mrd. USD	-78,2	-88,2	-37,2	-47,5	-53,8
Leistungsbilanzsaldo	% des BIP	-4,2	-4,7	-2	-2,4	-2,5
Inflationsrate	% zum Vorjahr	9,6	10,2	9,5	8,0	7,5
Budgetsaldo	% des BIP	-8,0	-7,4	-7,3	-7,2	-7,0
Staatsverschuldung	% des BIP	66,8	66,6	66,7	65,3	64,0
Gesamteinnahmen des Staates	% des BIP	18,7	19,5	20,0	19,7	19,7

*Prognosen

**Bruttoinlandsprodukt

Abbildung 22: Auszug aus Wirtschaftsstatistik Indien¹⁰⁴

¹⁰³ Quelle: <http://www.auslaender.at/botschaft-und-konsulate-von-indien>, Stand 10.06.2014.

Bruttowertschöpfung nach Sektoren 2012

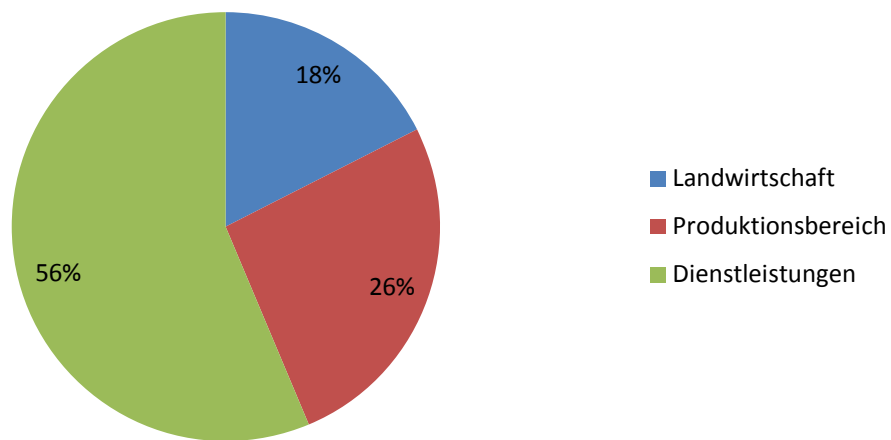


Abbildung 23: Bruttowertschöpfung Indiens nach Sektoren 2012¹⁰⁵

Erwerbstätige nach Sektoren 2012

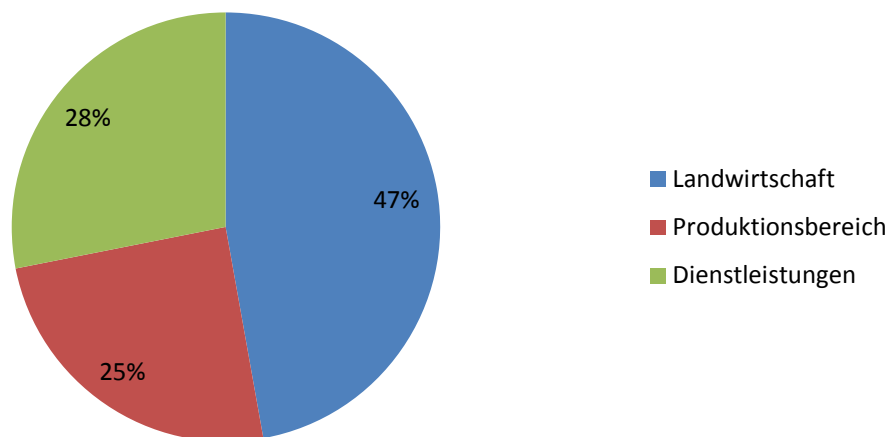
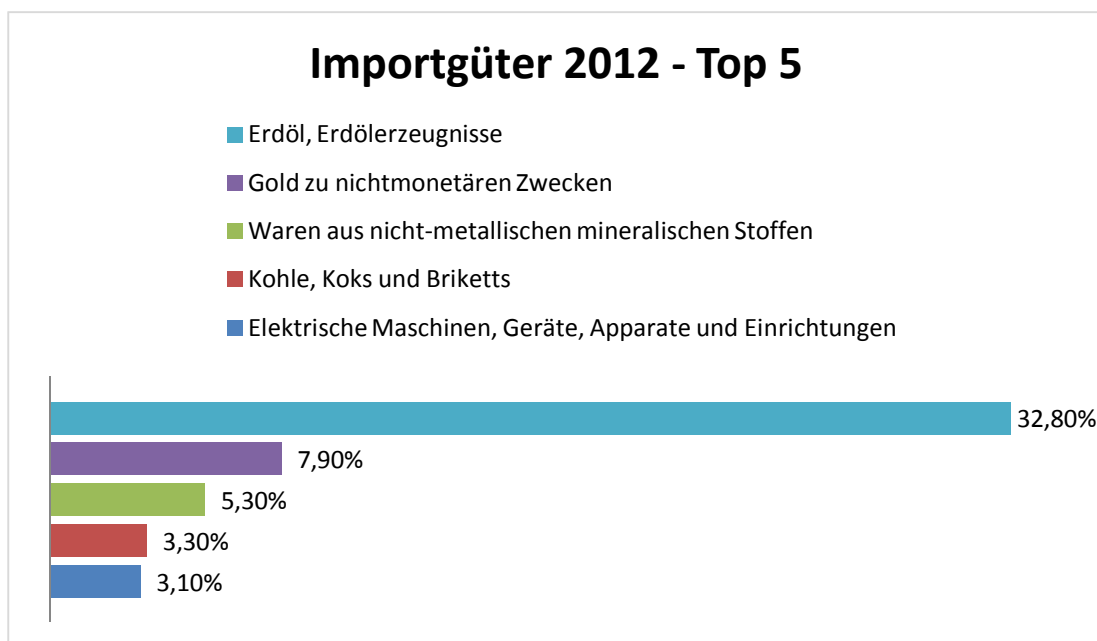


Abbildung 24: Erwerbstätige in Indien nach Sektoren 2012¹⁰⁶

¹⁰⁴ Eigene Darstellung nach <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 26.05.2014.

¹⁰⁵ Eigene Darstellung nach <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 26.05.2014.

¹⁰⁶ Eigene Darstellung nach <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 26.05.2014.

Abbildung 25: Top 5 Exportgüter Indiens 2012¹⁰⁷Abbildung 26: Top 5 Importgüter Indiens 2012¹⁰⁸

¹⁰⁷ Eigene Darstellung nach <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 26.05.2014.

¹⁰⁸ Eigene Darstellung nach <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, Stand 26.05.2014.

7.6 Wirtschaftsbeziehungen zu Österreich

In den vergangenen Jahren haben sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Indien und Österreich hervorragend entwickelt. Das Handelsvolumen im Jahr 2012 lag bei über 1,2 Milliarden Euro. Bei den Exporten nach Indien konnte im Jahr 2011 ein neuer Rekordwert von 1,149 Milliarden Euro erreicht werden. Dies entspricht einem Anstieg von über 33% im Vergleich zum Vorjahr. Dieser Anstieg ist vor allem auf die Qualität der österreichischen Produkte und Dienstleistungen zurückzuführen, die in Indien einen guten Ruf genießen.¹⁰⁹

7.6.1 Exporte nach Indien

Die wichtigsten Exportwaren aus Österreich sind Fahrzeuge und Maschinenbauerzeugnisse. Weitere wichtige Ausfuhrwaren sind Eisen- und Stahlwaren, chemische Erzeugnisse, Pharmazeutika, Kunststoffe, sowie Prüf-, Mess- und Kontrollgeräte.¹¹⁰

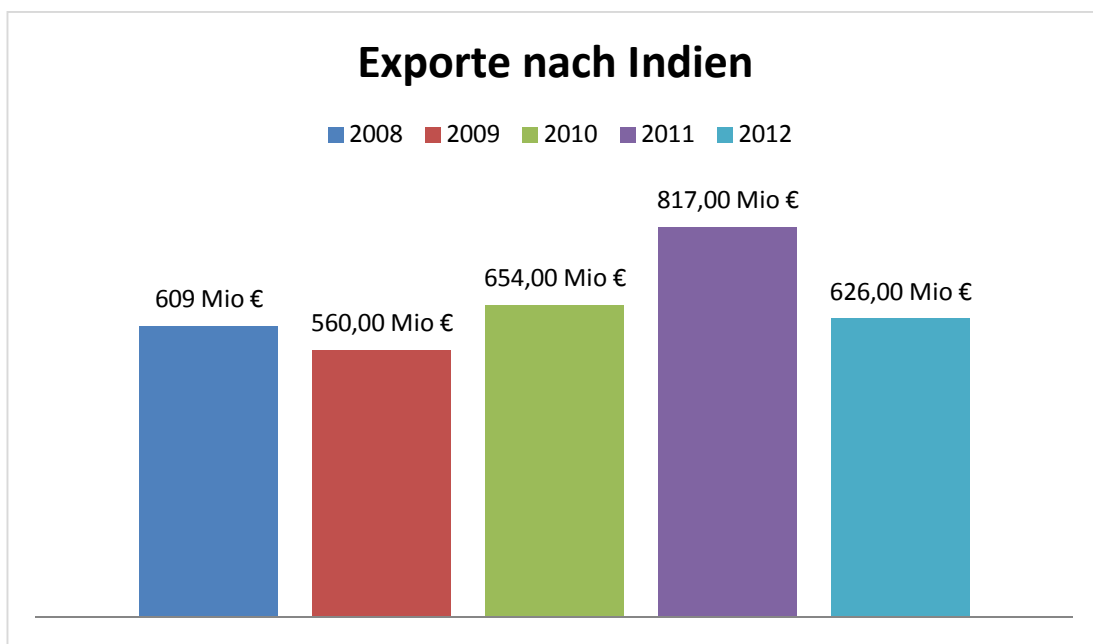


Abbildung 27: Exporte von Österreich nach Indien¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Bergthaler, W.: Indovation, Books on Demand Verlag, 2012, S. 7.

¹¹⁰ Vgl. <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/new-delhi/bilaterale-beziehungen-mit/indien/wirtschaft.html>, Stand 26.05.2014.

¹¹¹ Eigene Darstellung nach <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/new-delhi/bilaterale-beziehungen-mit/indien/wirtschaft.html>, Stand 26.05.2014.

7.6.2 Importe aus Indien

Die wichtigsten Importwaren aus Indien sind Fahrzeuge, Maschinenbauerzeugnisse, Pharmazeutika und chemische Erzeugnisse, Bekleidung und Zubehör, Schuhe, Textilien sowie Nahrungsmittel.¹¹²

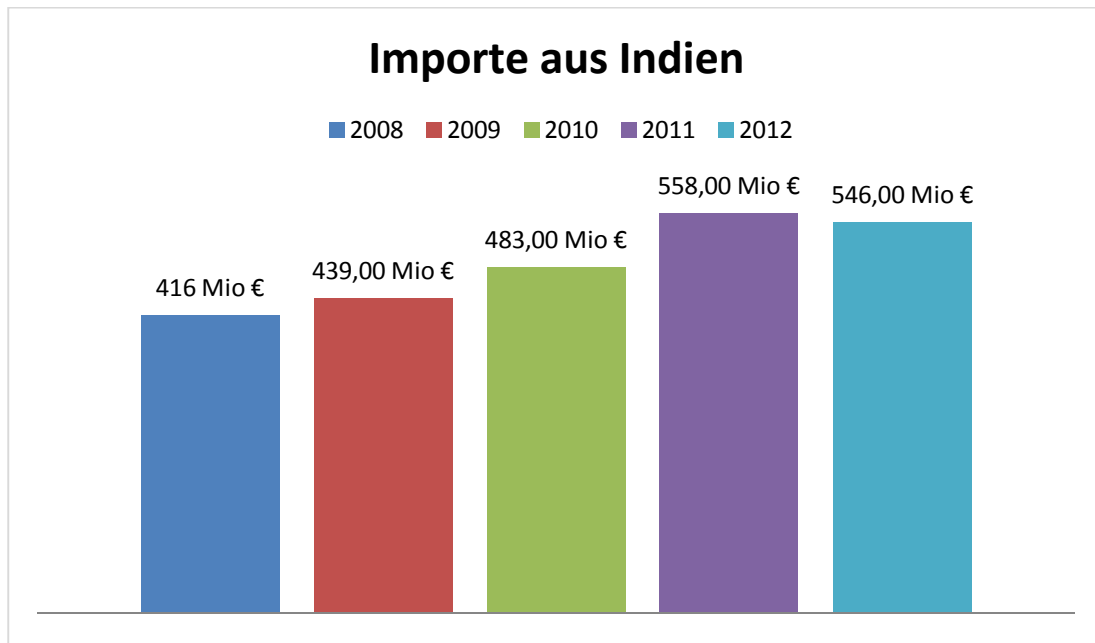


Abbildung 28: Importe von Indien nach Österreich¹¹³

¹¹² Vgl. <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/new-delhi/bilaterale-beziehungen-mit/indien/wirtschaft.html>, Stand 26.05.2014.

¹¹³ Eigene Darstellung nach <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/new-delhi/bilaterale-beziehungen-mit/indien/wirtschaft.html>, Stand 26.05.2014.

8 Checkliste für Offshoring

Die folgenden Checklisten sind in die einzelnen Prozessphasen unterteilt und sollen eine Hilfestellung bei einem Offshoring-Vorhaben sein.

Aufgrund des Umfangs wird von weiteren Erklärungen bzw. Erläuterungen der Analyseverfahren von Seiten des Verfassers Abstand genommen. Es darf auf die hierfür weiterführende Literatur - Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007 - verwiesen werden.

8.1 Ist-Analyse-Phase

Tabelle 3: Checkliste Ist-Analyse¹¹⁴

	Checkliste Ist-Analyse	OK
Unternehmens- (umwelt-)Analyse	Wurde für das Offshoring-Vorhaben bereits ein geeignetes Team zusammengestellt?	
	Wurden Stakeholder identifiziert und analysiert?	
	Wurde eine Umfeldanalyse durchgeführt?	
	Wurde eine Stärken- und Schwächen-Analyse durchgeführt?	
	Wurde eine Portfolio-Analyse durchgeführt?	
Grob-Bewertung	Wurde ein Kriterienkatalog (für die Grobbewertung der strategischen und operativen Bedeutung einer Unternehmensleistung) erstellt?	
	Wurde eine Nutzwertanalyse (NWA) durchgeführt?	

¹¹⁴ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

8.2 Phase der Make-or-Buy-Entscheidung

Tabelle 4: Checkliste Make-or-Buy-Entscheidung¹¹⁵

	Checkliste Make-or-Buy-Entscheidung	OK
Kompetenzanalyse	Wurde eine Umsatz- und Ertrags-Analyse durchgeführt um die "guten" Produkte von den "schlechten" zu unterscheiden?	
	Wurde die Qualität der Kernkompetenzen ermittelt?	
	Wurden die Erfolgspotentiale der Kernkompetenzen ermittelt?	
	Wurde eine Portfolio-Analyse durchgeführt?	
Make-or-Buy-Vergleich	Wurde für die Bewertung der Chancen und Risiken des Outsourcing-Vorhabens eine Nutzwertanalyse durchgeführt?	
	Wurde eine Kosten-Verhältnisrechnung durchgeführt?	

8.3 Kontaktaufnahme-Phase

Tabelle 5: Checkliste Kontaktaufnahme¹¹⁶

	Checkliste Kontaktaufnahme	OK
Kompetenzanalyse	Wurde ein Soll-Profil (Lastenheft) erstellt?	
	Wurden Informationen über potenzielle Outsourcing-Partner eingeholt? (Institutionen, externe Berater, Veranstaltungen, Internet, etc.)	
	Wurde die Grobbewertung der erhaltenen Informationen der potentiellen Partner durchgeführt?	
Ausschreibung	Wurden Informationen über besondere Vergabevorschriften bei öffentlichen Ausschreibungen eingeholt?	
	Wurde eine Ausschreibung formuliert? (öffentlich/eingeschränkt)	

¹¹⁵ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

¹¹⁶ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

8.4 Abgleichs-Phase

Tabelle 6: Checkliste Abgleich¹¹⁷

	Checkliste Abgleich	OK
Vergleich der Angebote	Wurde ein Stärken und Schwächen-Profil der erhaltenen Angebote erstellt?	
	Wurden der Jahresabschluss der potentiellen Partner hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage geprüft?	
Pflichtenheft	Wurde ein Pflichtenheft erstellt?	
	Sind in diesem Pflichtenheft alle Anforderungen (Leistungen, Standort, Qualität, etc.) enthalten?	
	Ist im Falle von Abstimmungsschwierigkeiten (z.B. Verzögerungen) beim Pflichtenhefts, ein Letter of Intent möglich?	

8.5 Vertrags-Phase

Tabelle 7: Checkliste Vertrag 1¹¹⁸

	Checkliste Vertrag	OK
Vorbereitung	Ist klar welche Vertragstruktur ausgearbeitet wird?	
	Wurde ein Verhandlungsführer definiert?	
	Welche Mitarbeiter arbeitet an der Vertragserstellung?	
	Wurde die Verhandlungsstrategie besprochen?	

¹¹⁷ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

¹¹⁸ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

Tabelle 8: Checkliste Vertrag 2¹¹⁹

	Checkliste Vertrag	OK
Vertragsentwurf	Ist der Vertragsentwurf bereits erstellt? (vor dem Vertragsgespräch)	
	Sind alle wichtigen Bestandteile (Rahmenvereinbarungen, Leistungsbeschreibungen) im Vertragsentwurf enthalten?	
	Wurde der Vertragsentwurf von einem Juristen geprüft?	
	Wurde der Vertragsentwurf hinsichtlich Annehmbarkeit und der Praxis getestet?	
	Wurde der Vertragsentwurf von der Geschäftsführung freigegeben?	
Gegenentwurf	Wurde der Gegenentwurf des potentiellen Partners geprüft?	
	Ist dem Verhandlungsführer (nach Prüfung des Gegenentwurfs) bekannt, welche Zugeständnisse er dem Verhandlungspartner machen kann?	
Vorbereitung für mündliche Vertragsverhandlung	Ist der Verhandlungsort ausgewählt/festgelegt?	
	Wer wird bei den Vertragsverhandlungen involviert sein?	
	Ist den involvierten Mitarbeitern der Verhandlungsspielraum bekannt?	
	Wurde die Rollenverteilung innerhalb der Mitarbeiter abgestimmt?	
Vertragsabschluss	Bestehen Zweifel hinsichtlich der Unterschriftenberechtigung der betreffenden Personen, so lassen Sie sich diese zeigen.	
	Wurden alle Seiten des Vertrags paraphiert?	

¹¹⁹ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

8.6 Implementierungs-Phase

Tabelle 9: Checkliste Implementierung¹²⁰

	Checkliste Implementierung	OK
Implementierungs-Planung	Wurde ein Projektteam für die Implementierung erstellt?	
	Wurde ein Implementierungs-Konzept erstellt?	
	Wurde aus dem Implementierungs-Konzept eine Maßnahmen-Finplanung abgeleitet?	
	Sind die Mitarbeiter dem Outsourcing-Konzept gegenüber positiv gestimmt?	
Implementierungs-Service	Wird die Durchführung der Maßnahmen regelmäßig kontrolliert?	
	Werden nicht geplante Entwicklungen und Probleme umgehend gelöst?	

¹²⁰ Eigene Darstellung nach Literaturrecherche, u.a. in Zahn, E. / Ströder, K. / Unsöld, C.: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, IHK Region Stuttgart, 2007.

9 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Konsequenz der zu ziehenden Schlüsse für Firmen und Unternehmen heißt:

„Abwägung und Berücksichtigung der vom Verfasser dieser Arbeit wissenschaftlich erarbeiteten individuellen Chancen und Risiken der Entscheidung eines Outsourcing.“

Schließlich sind Eigenproduktionskosten inklusive Personalkosten von Dienstleistungen, bzw. Produkterzeugungen mit den Kosten eines Outsourcings im entsprechenden Bereich abzuwägen und Entscheidungen unter der Prämisse eines Kaufmannes zu treffen. Sollte im Bereich des Marketings die Komponente Ökologie eine Rolle einnehmen, so gilt es individuell den Bereich der „Ökobilanz“ mit einfließen zu lassen.

Im Besonderen gilt es, neben den finanziellen Überlegungen für ein Outsourcing, auch Kenntnisse über das jeweilige Land und dessen Sitten und Gebräuche zu erlangen, in welchem sich der potentielle, künftige Geschäftspartner befindet.

Dies war auch der Grund, weshalb der Verfasser dieser Arbeit sich im Speziellen auf ein Land, in diesem Fall Indien festgelegt hat, um dem Leser diese Kenntnisse vermitteln zu können.

Somit verbleibt die Erkenntnis:

Outsourcing ist Chance aber auch Risiko für Unternehmen. Genaue Kostenkalkulation und Kenntnis über Sitten und Gebräuche anderer Länder können dieses Risiko aber minimieren.

Literaturverzeichnis

- Barth Tilmann:** Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. Ein konfigurierbares Modell für die optimierte Gestaltung der Wertschöpfungstiefe, Frankfurt am Main, Peter Lang Verlag, 2003
- Behrendt, Ingo / König, Hans-Joachim / Krystek, Ulrich:** Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement: Outsourcing, IT-Nutzenpotentiale, Kooperationsformen, Changemanagement, Heidelberg, Springer Verlag, 2009
- Bergthaler, Wolfgang:** Indovation: Produkte für den indischen Markt erfolgreich entwickeln und verkaufen, Wien, Books on Demand Verlag, 2012
- Blöse, Jochen:** Krisenmanagement mit Outsourcing. Sanieren und restrukturieren durch Auslagerungen, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2006
- Böttger, Markus:** Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Qualifizierung von Vertriebssoftware für den hybriden Betrieb von On-Premise Software und SaaS in KMU, Hamburg, Diplomica Verlag, 2012
- Bruch, Heike:** Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1998
- Bussiek, Jürgen:** Anwenderorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Oldenburg Verlag, 1996
- Chiramel, Sebastian:** IT-Offshore-Outsourcing Projekte in Indien – Chancen ausnutzen und Risiken verringern, Hamburg, Diplomica Verlag, 2011
- Da-Cruz, Patrick / Cappallo, Stephan:** Gesundheitsmegamarkt Indien: Sourcing-, Produktions- und Vermarktungsstrategien, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008
- Dittrich, Jörg / Braun, Marc:** Business Process Outsourcing: Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2004
- Enßlen, Christian David:** Nearshoring: Der Rational Unified Process und seine Eignung zur Projektabwicklung im Nearshoring, Saarbrücken, VDM Verlag, 2011
- Eversmeyer, Irina:** Hinduismus und Kastenwesen in Indien, München, Grin Verlag, 2005

Gabath, Christop Walter: Gewinngarant Einkauf: Nachhaltige Kostensenkung Ohne Personalabbau, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

Gadatsch, Andreas: IT-Offshore Realisieren: Grundlagen und zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess und Projektmanagement von IT-Offshore- und Nearsho-projekten, Wiesbaden, Vieweg Verlag, 2006

Gebhardt, Andreas: Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen: Rationalitätsanforderungen und Realität in Mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Hermes, Heinz-Josef / Schwarz, Gerd: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung, München, Rudolf Haufe Verlag, 2005

Hodel, Marcus. / Berger, Alexander / Risi Peter: Outsourcing realisieren – Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs, Wiesbaden, Vieweg Verlag, 2006

Hollekamp, Marco: Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen: Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2005

Holtbrügge, Dirk / Friedmann, Carina B.: Geschäftserfolg in Indien: Strategien für den vielfältigsten Markt der Welt, Berlin, Springer Verlag, 2011

Jemili, Housseem: Business Process Offshoring: Ein Vorgehensmodell zum globalen Outsourcing IT-basierter Geschäftsprozesse, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011

Kaeppler, Michael: Freier Wettbewerb und Korruption, Hamburg, Diplomica Verlag, 2008

Keuper, Frank / Wagner, Bernd / Wysuwa, Hans-Dieter: Managed Services – IT-Sourcing der nächsten Generation, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009

Lücke Nils: Diplomarbeit – Management des Outsourcingprozesses, Koblenz, GRIN Verlag, 2006

Müller, Martin: Methoden der Standortanalyse in Bezug auf strategische Offshore-Outsourcing Vorhaben von deutschen Unternehmen – am Beispiel von Indien und China, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2014

Potratz, Anja: Anbieterinduziertes Outsourcing. Analyse der Entscheidungsdeterminanten der Inanspruchnahme eines anbieterinduzierten Outsourcings und Entwicklung eines Konzeptansatzes für den Einsatz von Marketinginstrumenten am Beispiel von Unternehmensberatungen und gesetzlichen Krankenkassen, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2009

Raubenheimer, Heike: Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010

Rodewald, Achim: Business Know-how Indien: So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg, Heidelberg, Redline Verlag, 2007

Rus, Alain: Standortanalyse in Asien für die Gründung einer Produktionsstätte, Hamburg, Diplomica Verlag, 2009

Schuchter, Lukas: Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der Personalabteilung, Mittweida, Bachelorarbeit, 2010

Schulz, Julia: Outsourcing von Kreditprozessen: Ein Vorgehensmodell zur Einführung von Outsourcing in Sparkassen, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2012

Specht, Dieter: Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007

Talgeri, Vinod: Outsourcing der Fertigung in den asiatischen Wirtschaftsraum, Hamburg, disserta Verlag, 2014

Vermeer, Manuel / Neumann, Clas: Praxishandbuch Indien: Wie Sie Ihr Indiengeschäft erfolgreich managen, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

Waldkrich, Karl: Geschäftserfolge in Indien: Erfolgsfaktoren erkennen, Perspektiven entwickeln, Märkte erschließen, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2013

Weimer, Gero: Service Reporting im Outsourcing-Controlling – Eine empirische Analyse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

Zahn, Erich / Ströder, Kai / Unsöld, Christian: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, Stuttgart, IHK Region Stuttgart, 2007

Zarnechow, Rüdiger / Brenner, Walter / Grohmann, Helmut H.: Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis, Heidelberg, dpunkt Verlag, 2004

Zeitschriften

Szyperski, Norbert / Schmidt, Paul / Kronen, Juliane: Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Weg zur strategischen Zentrierung, In: Wirtschaftsinformatik, 1993

Internetquellen

Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres:

<http://www.bmeia.gv.at/botschaft/new-delhi/bilaterale-beziehungen-mit/indien/wirtschaft.html>, verfügbar am 26.05.2014

finanzen.net GmbH: <http://www.finanzen.at/waehrungsrechner>, verfügbar am 21.05.2014

Haddad Internet Services: <http://www.auslaender.at/botschaft-und-konsulate-von-indien>, verfügbar am 10.06.2014

ILTIS GmbH: <http://www.4managers.de/management/themen/outsourcing/>, verfügbar am 12.04.2014

Ingenieurbüro für Kartographie: <http://alt.mr-kartographie.de/g-politisch-administrativ-indien.htm>, verfügbar am 10.05.2014

LawMedia AG: <http://www.ausgliederung.ch/>, verfügbar am 21.04.2014

Leonardo Group GmbH: http://www.leonardo-group.com/Public/lean-lexikon_2014/files/assets/basic-html/page212.html, verfügbar am 13.04.2014

Navisco AG

http://www.navisco.com/download/casestudies/navisco_nearshore_offshore.pdf, verfügbar am 28.06.2014

prexma Limited: <http://www.indienaktuell.de/indien-information/religionen-in-indien/>, verfügbar am 20.05.2014

Sprachenlernen24: <http://www.weltreisewortschatz.de/hindi/>, verfügbar am 06.07.2014

Transparency International Deutschland e.V.:

<http://www.transparency.de/index.php?id=2400&type=98>, verfügbar am 23.05.2014

Transparency International Deutschland e.V.:

<http://www.transparency.de/Corruption-Perceptions-Index.2164.0.html>, verfügbar am 23.05.2014

Wirtschaftskammer Österreich: <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf>, verfügbar am 20.05.2014 und 26.05.2014

Anlagenverzeichnis

Teil 1 Grundlegende indische Wörter und Zahlen.....	A-I
Teil 2 Transparency International CPI Ranking 2013.....	A-III

Anlagen, Teil 1 – Grundlegende indische Wörter und Zahlen

Tabelle 10: Grundlegende indische Wörter und Zahlen¹²¹

Deutsches Wort	Hindi nach Lautung
Hallo	halloo
Guten Tag	namastee
Tschüss	bai
Auf Wiedersehen	fir milenge
Ja	haa
Nein	nahin
Danke	dhanyavaad
Bitte	vel kam
Entschuldigung	sunije
Hilfe	bacaa
Eingang	entrii
Ausgang	egzit
Zahlen	
eins	iik
zwei	doo
drei	tiin
vier	caar
fünf	paac
sechs	chehe
sieben	saat
acht	aath
neun	noo
zehn	das
Wochentage	
Montag	som vaar
Dienstag	mangal vaar
Mittwoch	buddh vaar
Donnerstag	viir vaar
Freitag	shukr vaar
Samstag	shanii vaar
Sonntag	ravii vaar

¹²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.weltreisewortschatz.de/hindi/>, Stand 06.07.2014.

Anlagen, Teil 2 – Transparency International

CPI Ranking 2013

Tabelle 11: Transparency International CPI Ranking 2013_1¹²²

1	Neuseeland	91
3	Finnland	89
3	Schweden	89
5	Norwegen	86
5	Singapur	86
7	Schweiz	85
8	Niederlande	83
9	Australien	81
9	Kanada	81
11	Luxemburg	80
12	Deutschland	78
12	Island	78
14	Großbritannien	76
15	Barbados	75
15	Belgien	75
15	Hongkong	75
18	Japan	74
19	Uruguay	73
19	USA	73
21	Irland	72
22	Bahamas	71
22	Chile	71
22	Frankreich	71
22	St. Lucia	71
26	Österreich	69
26	Vereinigte Arabische Emirate	69
28	Estland	68
28	Katar	68
30	Botsuana	64
31	Bhutan	63
31	Zypern	63
33	Portugal	62
33	Puerto Rico	62
33	St. Vincent und die Grenadinen	62

¹²² Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.transparency.de/index.php?id=2400&type=98>, Stand 23.05.2014.

Tabelle 12: Transparency International CPI Ranking 2013_2¹²³

36	Israel	61
36	Taiwan	61
38	Brunei	60
38	Polen	60
40	Spanien	59
41	Kap Verde	58
41	Dominica	58
43	Litauen	57
43	Slowenien	57
45	Malta	56
46	Südkorea	55
47	Ungarn	54
47	Seychellen	54
49	Costa Rica	53
49	Lettland	53
49	Ruanda	53
52	Mauritius	52
53	Malaysia	50
53	Türkei	50
55	Georgien	49
55	Lesotho	49
57	Bahrain	48
57	Kroatien	48
57	Tschechische Republik	48
57	Namibia	48
61	Oman	47
61	Slowakei	47
63	Kuba	46
63	Ghana	46
63	Saudi Arabien	46
66	Jordanien	45
67	Mazedonien	44
67	Montenegro	44
69	Italien	43
69	Kuwait	43
69	Rumänien	43
72	Bosnien und Herzegowina	42
72	Brasilien	42
72	São Tomé und Príncipe	42
72	Serbien	42
72	Südafrika	42
77	Bulgarien	41
77	Senegal	41
77	Tunesien	41
80	China	40
80	Griechenland	40
82	Swasiland	39
83	Burkina Faso	38

¹²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.transparency.de/index.php?id=2400&type=98>, Stand 23.05.2014.

Tabelle 13: Transparency International CPI Ranking 2013_3¹²⁴

83	El Salvador	38
83	Jamaika	38
83	Liberia	38
83	Mongolei	38
83	Peru	38
83	Trinidad und Tobago	38
83	Sambia	38
91	Malawi	37
91	Marokko	37
91	Sri Lanka	37
94	Algerien	36
94	Armenien	36
94	Benin	36
94	Kolumbien	36
94	Dschibuti	36
94	Indien	36
94	Philippinen	36
94	Suriname	36
102	Ecuador	35
102	Republik Moldau	35
102	Panama	35
102	Thailand	35
106	Argentinien	34
106	Bolivien	34
106	Gabun	34
106	Mexiko	34
106	Niger	34
111	Äthiopien	33
111	Kosovo	33
111	Tansania	33
114	Ägypten	32
114	Indonesien	32
116	Albanien	31
116	Nepal	31
116	Vietnam	31
119	Mauretanien	30
119	Mosambik	30
119	Sierra Leone	30
119	Timor-Leste	30
123	Belarus	29
123	Dominikanische Republik	29
123	Guatemala	29
123	Togo	29
127	Aserbaidshan	28
127	Komoren	28
127	Gambia	28
127	Libanon	28
127	Madagaskar	28

¹²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.transparency.de/index.php?id=2400&type=98>, Stand 23.05.2014.

Tabelle 14: Transparency International CPI Ranking 2013_4¹²⁵

127	Mali	28
127	Nicaragua	28
127	Pakistan	28
127	Russland	28
136	Bangladesch	27
136	Côte d'Ivoire	27
136	Guyana	27
136	Kenia	27
140	Honduras	26
140	Kasachstan	26
140	Laos	26
140	Uganda	26
144	Kamerun	25
144	Zentralafrikanische Republik	25
144	Iran	25
144	Nigeria	25
144	Papua Neuguinea	25
144	Ukraine	25
150	Guinea	24
150	Kirgisistan	24
150	Paraguay	24
153	Angola	23
154	Republik Kongo	22
154	Demokratische Republik Kongo	22
154	Tadschikistan	22
157	Burundi	21
157	Myanmar	21
157	Simbabwe	21
160	Kambodscha	20
160	Eritrea	20
160	Venezuela	20
163	Tschad	19
163	Äquatorialguinea	19
163	Guinea-Bissau	19
163	Haiti	19
167	Jemen	18
168	Syrien	17
168	Turkmenistan	17
168	Usbekistan	17
171	Irak	16
172	Libyen	15
173	Südsudan	14
174	Sudan	11
175	Afghanistan	8
175	Nordkorea	8
175	Somalia	8

¹²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.transparency.de/index.php?id=2400&type=98>, Stand 23.05.2014.

Selbstständigkeitserklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.“¹²⁶

Mittweida, den 10.07.2014

Harald Eder

¹²⁶ Nach Vorlage FH Mittweida